



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ, SYSTÉMU
ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ VE VYBRANÉM PODNIKU**

ANALYSIS OF MOTIVATIONAL FACTORS, REWARD SYSTEM AND EVALUATION OF THE CHOSEN
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Josefiová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Michaela Josefiová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza motivačních faktorů, systému odměňování a hodnocení ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je návrh vylepšení současného systému odměňování a motivace ve vybrané firmě.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-2-7-2890-2.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-198-6.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. Pracovní motivace v kostce. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma, 2010. ISBN 978-80-87313-73-2.

MOHELSKÁ, Hana. Řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-70-1-659-4. Dostupné také z:
<http://kramerius.mzk.cz/search/handle/uuid:7be46510-88e9-11e3-997d-005056827e52>

TRDÁ, Jana, Alena DANIELOVÁ, Jaromír DROZDEK, et al. HR střípky. Ostrava: Erudio Patria s.r.o., 2016. ISBN 978-80-905240-6-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tematikou identifikování motivačních faktorů a zhodnocení systému odměňování zaměstnanců. V teoretické části práce jsou objasněny základní pojmy vztahující se k oblasti motivace, odměňování a evaluace. Praktická část je zaměřena nejprve na popis vybraného podniku a jeho současně nastavený systém odměňování. Dále jsou uvedeny výsledky mého výzkumu – vyhodnocení dotazníků a provedených rozhovorů se zaměstnanci a vedením podniku. Na závěr shrnu všechny důležité poznatky a navrhnou řešení, která by mohla pomoci vylepšit systém odměňování a motivování k oboustranné spokojenosti zaměstnanců i vedení.

Abstract

This diploma thesis deals with the topic of the motivational factors identification and the employee's reward system evaluation. The theoretical part explains the basic terms related to motivation, rewarding and evaluation. The practical part is focused first on the description of the chosen company and its current reward system. The results of my research follow – the evaluation of questionnaires and conducted interviews with employees and company's management. In conclusion, I will summarize all the important findings and suggest solutions which could help to improve the reward system and motivating to the mutual satisfaction of employees and management.

Klíčová slova

motivace, odměňování, hodnocení, mzda, nepeněžní odměny

Key words

motivation, rewarding, evaluation, salary, non-monetary rewards

Bibliografická citace

JOSEFIOVÁ M. *Analýza motivačních faktorů, systému odměňování a hodnocení ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 117 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

.....

Bc. Michaela Josefová

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za jeho cenné rady a vedení, dále zaměstnancům a jednateři vybraného podniku za ochotu při spolupráci, a nakonec mé rodině za jejich podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ.....	13
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
Řízení lidských zdrojů	14
Motivační faktory	15
Motivace a stimulace	15
Typy motivace	15
Proces motivace	16
Metody vedení a motivace zaměstnanců	17
Motivační systém.....	17
Motivační koncepce	18
Motivační faktory	19
Pracovní a manažerská motivace	20
Spokojenost s prací	22
Motivační program	23
Provázání motivace s odměňováním a hodnocením.....	24
Motivování v malých a středních firmách	25
Systém odměňování	26
Definice odměňování	26
Systém odměňování	27
Cíle odměňování	27
Mzdotvorné faktory	28
Řízení odměňování	29
Strategie a politika odměňování, mzdová politika.....	30
Spravedlivost v odměňování.....	31

Mzdový systém	32
Zaměstnanecké výhody.....	36
Péče o zaměstnance a sociální politika	41
Trendy v odměňování	43
Odměňování v malých a středních firmách	44
Hodnocení zaměstnanců	44
Smysl a přínos hodnocení	44
Význam hodnocení	45
Formy a druhy hodnocení	46
Cíle hodnocení	47
Tvorba, zavádění a implementace systému hodnocení.....	48
Proces hodnocení	49
Metody hodnocení	50
Hodnotící rozhovor	52
Chyby v hodnocení	53
Trendy v hodnocení	54
Návaznost systému hodnocení na odměňování	55
Hodnocení v malých a středních firmách	55
ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	56
Popis zvoleného podniku.....	56
Přehled současné činnosti podniku	56
Základní informace	58
Historie společnosti.....	58
Organizační struktura.....	59
Vybrané finanční ukazatele	60
Průměrná mzda a její vývoj	62

Srovnání se mzdami v Jihomoravském kraji	63
Personální politika	64
Personální oddělení.....	64
Vzdělávání zaměstnanců.....	65
Bezpečnost práce	66
Motivační faktory	66
Kariérní postup a osobní rozvoj.....	66
Prostředí a vztahy na pracovištích	66
Pracovní doba a dovolená	67
Ostatní motivační faktory	67
Systém odměňování	68
Pracovní smlouvy a mzdové formy	68
Příplatky.....	69
Prémie a odměny	70
Zaměstnanecké výhody.....	70
Systém hodnocení	71
Vyhodnocení rozhovorů	71
Výsledky dotazníkového šetření	76
Dotazníky a jejich návratnost	76
Charakteristika respondentů	77
Motivační faktory	79
Systém odměňování	80
Hodnocení.....	86
VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	91
Návrhy motivačních faktorů	91
Návrhy systému odměňování.....	94

Návrhy systému hodnocení.....	97
Celkové náklady podniku na návrhy	102
ZÁVĚR	104
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	107
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	115
SEZNAM PŘÍLOH.....	117
PŘÍLOHA I.....	I

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma z oblasti personálního managementu – konkrétně činnosti motivování, odměňování a hodnocení zaměstnanců se zaměřením na soukromý sektor. Tyto činnosti jsou vzájemně provázané a neměly by být v žádné společnosti opomíjené.

Pokud společnost primárně usiluje o příznivý hospodářský výsledek, je obtížné jej dosáhnout bez spokojených a náležitě motivovaných pracovníků. Věrnost, spokojenost a produktivita zaměstnanců jsou klíčovými prvky pro dosažení kýžených výsledků každé instituce, obzvláště v případech, kdy někteří zaměstnanci přicházejí se zákazníky do přímého kontaktu. Správně nastavený a implementovaný motivační systém, systém odměňování a systém hodnocení představují v dnešní době významnou konkurenční výhodu nejen z pohledu dosahování uspokojivých až výtečných pracovních výsledků a pracovního chování zaměstnanců (včetně jejich možnosti zapůsobit na zákazníky), ale mají také významný vliv při náboru nové a udržení si stávající kvalitní pracovní síly.

Diplomová práce je aplikována na soukromý podnik, jehož hlavní sídlo (a zároveň podstatná část zaměstnanců podniku) se nachází v Jihomoravském kraji v lokalitě Brno – venkov. Zabývá se výrobou a servisem výčepního a chladicího zařízení a svým počtem zaměstnanců a obratem se nachází na rozmezí malého a středního podniku.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou definovány cíle práce a je zde také vymezena metodologie výzkumu. Druhá část obsahuje teoretická východiska práce, zejména základní poznatky ohledně motivování, odměňování a hodnocení. V třetí části jsou nejprve uvedeny základní informace o vybraném podniku, jeho personální politice, motivačních prvcích a systému odměňování, následuje vyhodnocení rozhovorů a dotazníků. Část čtvrtá zahrnuje vlastní návrhy k vylepšení systému odměňování a motivování s návrhem na vybudování systému hodnocení. Nakonec budou v závěru shrnuty nejdůležitější zjištěné skutečnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Cílem mé diplomové práce je návrh vylepšení současného systému odměňování a motivace ve vybrané firmě.

Dosažení uvedeného cíle povede a bude doplněno splněním následujících **dílčích cílů**:

- popsat nejdůležitější poznatky ohledně oblasti motivace, systému odměňování a hodnocení;
- analyzovat systém odměňování ve vybraném podniku;
- zjistit, zda je současný systém odměňování vnímán zaměstnanci jako spravedlivý a motivující;
- identifikovat hlavní motivační faktory a postoj pracovníků k aktuálním zaměstnaneckým výhodám;
- navrhnout systém hodnocení.

Výzkum byl realizován prostřednictvím **primárního výzkumu**, kde výzkumné jednotky tvořili zaměstnanci spadající pod oblast jižní Moravy vybraného podniku.

Výzkum byl proveden **metodologickou triangulací**, tedy kvantitativním i kvalitativním způsobem.

Nejprve jsem od pracovnice personálního oddělení zjistila **základní informace** ohledně personální politiky, současného systému odměňování a motivačních faktorů. Na základě těchto informací jsem sestavila otázky do dotazníku a pro individuální rozhovory.

Kvantitativní způsob výzkumu byl realizován prostřednictvím standardizovaného dotazníku vytvořeného v Google Forms, díky čemuž byla zajištěna dostatečná anonymita a možnost vysoké návratnosti dotazníků od respondentů.

Kvalitativní způsob výzkumu byl uskutečněn částečně strukturovanými rozhovorem s hlavním jednatelem podniku jako představitelem vedení, který je odpovědný za nastavení systému odměňování. Dále jsem provedla rozhovor s dalšími třemi zaměstnanci z různých oddělení podniku. Výsledky výzkumu mohou tak díky tomu být co nejvíce objektivní, jelikož se v mém výzkumu střetnou názory jak zaměstnanců, tak i vedení podniku.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá veškerými oblastmi, které se vztahují k přijímání nové pracovní síly a jejímu následnému vedení ve všech druzích institucí. Obsahuje činnosti vztahující se ke strategickému řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti firem, rozvoji firem, zajišťování pracovní síly (plánování lidských zdrojů, výběr nových pracovníků), řízení výkonu zaměstnanců, systému odměňování, rozvoji a vzdělávání pracovníků, zaměstnaneckým vztahům a péči o zaměstnance. Všechny tyto činnosti jsou obstarávány skrze systém personálního managementu, oddělení lidských zdrojů, personalisty a liniové manažery.

Watson (2010) řízení lidských zdrojů definuje takto: *„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“*

Mezi **cíle řízení lidských zdrojů** náleží pomáhat naplňování strategických cílů firmy prostřednictvím vhodné strategie lidských zdrojů; získávat pro podnik talentované, kvalifikované a oddané lidi; a snažit se o vybudování příznivých zaměstnaneckých vztahů.

Samotnou **filozofii řízení lidských zdrojů** Leggeová (1989) shrnula: *„Politiky lidských zdrojů by měly být v souladu se strategickými cíli a sloužit vytváření vhodné (nebo přetváření nevhodné) kultury organizace; lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody; lidské zdroje mohou být neefektivněji využity prostřednictvím vzájemně konzistentních politik, které podporují oddanost a ochotu zaměstnanců jednat v zájmu dosažení vynikajících výsledků organizace.“*¹

¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, s. 45-48.

Motivační faktory

Motivace a stimulace

Motivace je síla spouštějící, usměrňující a uchováající určité jednání. Motivy nutí člověka něco učinit. Lidé jsou motivováni v případech, kdy předpokládají, že dané chování jim dopomůže k dojití k určitému cíli a obdržení cenné odměny, jež uspokojí jejich potřeby. Locke a Latham (2004) definují motivaci tímto způsobem: „*Motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti.*“

Existují tři **prvky motivace**:

- směr – k čemu se snaží lidé dopracovat,
- úsilí – jak hodně o to usilují,
- vytrvalost – jak dlouze o to usilují.²

Je potřeba od motivace odlišit pojem stimulace. **Stimulace** ovlivňuje psychickou stránku lidí zvenčí, obvykle pomocí aktivního počínání druhého člověka. Je to proces úmyslného a plánovitého působení na jednání jiného člověka.³

Typy motivace

Rozeznáváme vnitřní a vnější motivaci.

Vnitřní motivace je motivace vyplývající ze samotné práce. Nastává, když lidé považují svou práci za zajímavou, podnětnou a důležitou, poskytuje jim pocit odpovědnosti, volnosti v jednání, zužitkování a rozvoji jejich dovedností a schopností a možnosti dosáhnout svých cílů či kariérního postupu.

Vnější motivace udává, jak lidi k něčemu motivovat zvenjšku. Patří sem odměny (nárůst mzdy, pochvala či povýšení) a tresty (např. pronesení kritiky, odebrání určité složky mzdy).

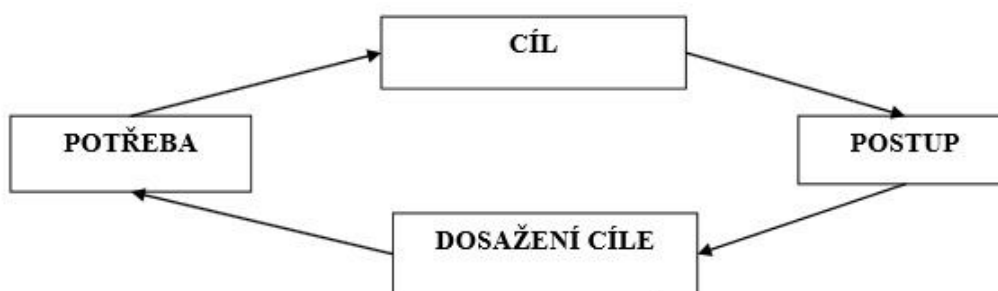
² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, s. 217-218.

³ TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*, s. 139.

Vnější motivátory mohou představovat významnější, avšak ne vždy dlouhodobější účinek motivování. Vnitřní motivátory obvykle působí hlouběji a dlouhodoběji, jelikož jsou přirozenou součástí člověka, a ne nikým vnucené. Avšak je potřeba usilovat o oba typy motivace u svých pracovníků, protože každý má svůj vlastní význam.⁴

Proces motivace

Proces motivace funguje v zásadě tak, jak je znázorněno v modelu na Obrázku 1.



Obrázek 1: Model motivace⁵

Proces motivace začíná identifikováním neuspokojených potřeb. Takové potřeby představují touhu někam se vypracovat. Poté si člověk určí cíle, kterými by si měl uspokojit své potřeby, a následně si stanoví způsob jednání, jenž by měl směřovat k naplnění vytyčeného cíle. Pokud se jeho cíl naplní, uspokojí si svou potřebu a své jednání znovu napodobí, když se příště vyskytne obdobná potřeba.⁶

Proces motivace přináší vyšší věrnost pracovníků, zlepšuje jejich produktivitu, redukuje počet kontrol nadřízených, podněcuje osobní zodpovědnost za svěřenou práci, atd.

Na motivační proces působí následující **faktory**:

- firemní kultura (např. psané a nepsané rituály, konkrétní znaky a symboly firmy),
- firemní strategie,
- firemní hodnoty,
- převažující manažerský styl,

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 110.

⁵ HULL, C. *Essentials of Behaviour*, s. 55.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 110.

- hodnoty managementu,
- motivační systém.⁷

Metody vedení a motivace zaměstnanců

V dnešní době se od manažerů neustále více očekává schopnost správného motivování zaměstnanců. Příčinou je několik faktorů, a to vyšší vzdělanost pracovníků, vliv médií nebo postupný příchod generace Y na pracovní trh, přičemž tato generace má rozdílné motivátory a priority. Mezi moderní metody vedení a motivace zaměstnanců patří:

- **učící se organizace** – podle ní není až tak podstatné, kolik zaměstnanců se ve firmě učí, nýbrž kolik lidí je podnikem nabádáno ke zlepšování schopnosti učit se;
- **otevřená organizace** – jedná se o podnik, pro který jsou nejpodstatnější kreativita pracovníků, jejich spokojenost, dovednost alternativně řešit problémové situace, osobní odpovědnost, atd.;
- **empowerment** – je manažerský přístup, jež usiluje o zařazení postižených osob do jejich pracovního i osobního rozvoje, a přispívá také k jejich osamostatnění.

V praxi je dnes používáno velké množství různých tradičních i neobvyklých metod a postupů, které doporučují, jak motivovat své pracovníky. Je však stále nutné při rozhodování o vhodném přístupu přihlížet k tomu, na co jsou zaměstnanci daného podniku již zvyklí.⁸

Motivační systém

Cílem motivačního systému je najít rovnováhu mezi tím, co pracovník považuje za náležitou odměnu, a tím, jak vedení podniku usiluje o dosažení zisku. Ve skutečnosti neexistuje dokonalý motivační systém, jelikož nelze vytvořit systém obsahující veškeré možné varianty, jež poskytuje každodenní praxe a individuální potřeby zaměstnanců.

⁷ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*, s. 95-96.

⁸ *tamtéž*, s. 112-116.

Aby motivační systém dosahoval při realizaci svého účelu, musí být náležitě připravený, předvídatelný, ověřitelný a mít adekvátní nároky. Všichni pracovníci by tedy měli být obeznámeni v dostatečném předstihu, za co budou hodnoceni.⁹

Do systému motivování pracovníků lze zařadit:

- **systém odměňování**, který mívá obvykle největší vliv na motivaci zaměstnanců. Je nutné pracovníkům objasnit, za jaké výsledky a jednání jim přísluší odměna. Taková odměna by měla být součástí mzdy nadcházející ihned po vykonání práce, aby vyvolala žádoucí motivační účinek.
- **Zaměstnanecké výhody** (podrobněji rozebrány v podkapitole 2.3.9).
- **Uznání** je ze strany manažera důležitá součást motivace, jeho nejsnazší formou je pochvala, dalším způsobem může být zvýšení mzdy či povýšení. Na uznání nemusí být v reálu použity žádné finanční prostředky, přitom se jedná o silně motivující faktor.
- **Komunikace** – bez ní by se žádné motivování nemohlo uskutečnit. Je podstatné, aby si manažer byl schopný vyhradit čas na svého podřízeného. Díky tomu si pracovník bude připadat důležitý, což se opět projeví v jeho motivaci.
- **Hodnotící rozhovor** představuje jeden z nejvýznamnějších prostředků motivování a bývá u většiny zaměstnanců prováděn jejich nadřízeným (více zmíněno v podkapitole 2.4.8).¹⁰

Samotné nástroje motivování zaměstnanců je možné rozčlenit na nástroje v peněžní a nepeněžní podobě. **Peněžní podobu nástrojů** motivace představují nejrozličnější formy zaměstnaneckých výhod (benefitů). **Nepeněžní nástroje** tvoří osobní přístup nadřízených, dny placené dovolené navíc, flexibilní pracovní doba, možnost home office nebo například firemní školka.¹¹

Motivační koncepce

V minulém století vznikly čtyři základní koncepce motivace pracovníků.

⁹ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*, s. 106-109.

¹⁰ KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*, s. 30-37.

¹¹ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*, s. 93.

První z nich vznikla již ve 20. letech minulého století a byla nazvána jako **koncepce racionálně ekonomického chování člověka**. Zaměstnanec byl brán jako pasivní, s přirozenou nechutí k práci, v první řadě motivován mzdou.

Od 20. do 50. let minulého století převládala **koncepce sociálního člověka**. Podle ní na člověka více působí sociální a psychologické stimuly než pracovní podmínky a fyzické potřeby.

Ve stejné době dominovala i **koncepce uspokojování potřeb**. Člověk se dle ní chová tak, aby uspokojoval své potřeby. Proto by manažeři měli vyvinout úsilí na poznání potřeb pracovníků k jejich zdárnému vedení.

Dnešní pojetí motivování prezentuje **koncepce komplexního člověka**. Ta tvrdí, že člověk pociťuje příslušnost k danému podniku. Manažeři by se měli soustředit na náležitou komunikaci, podporovat osobní rozvoj zaměstnanců a podněcovat jejich zaujetí pro hospodářský výsledek podniku.¹²

Motivační faktory

Následující faktory se v praxi prokázaly jako nejúčinnější:

- **správně nastavené cíle** – vyvolávají potřebnou motivaci zaměstnanců;
- **náplň práce** – manažeři by měli usilovat o co největší zajímavost pracovních činností a svěřit více autonomie svým podřízeným;
- **participace** – zaměstnanci se více snaží dosáhnout určitého cíle, pokud se na jeho rozhodnutí sami přičinili;
- **pravomoc a odpovědnost** – na zaměstnance by měly být přeneseny nějaké úlohy;
- **zpětná vazba** – doporučuje se manažerům, aby reagovali na odvedené výsledky práce svých podřízených;
- **styl vedení a osobnost manažera**;
- **informace** – je důležité, aby pracovníci měli povědomí o vývoji a změnách v podniku;

¹² MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*, s. 156-157.

- **sociální program a vedlejší výhody** – zvyšují pracovní spokojenost a pocit příslušnosti k podniku;
- **kariéra** – potenciální povýšení může být velmi motivující;
- **osobní rozvoj** – možnost celoživotního vzdělávání je pro některé jedince velmi podstatná;
- **vztahy na pracovišti** – dají se očekávat vyšší pracovní výkony od zaměstnanců pracujících v přátelské atmosféře;
- **systém odměňování a oceňování** – v první řadě by systém odměňování měl být spravedlivý a ocenění úspěšného výkonu musí následovat co nejdříve po jeho ukončení;
- **image firmy** – dobrá pověst zaměstnavatele například zaručuje, že bude dostatečně atraktivní pro kvalitní uchazeče o práci;
- **podniková kultura**;
- **jistota pracovního místa** – v oblastech s vysokou nezaměstnaností lidé pracují s vysokým nasazením, aby si zaručili, že nebudou nahrazeni někým jiným.¹³

Mezi další motivační faktory lze zařadit finanční ohodnocení práce, společenské postavení, flexibilní pracovní režim, atd.¹⁴

Pracovní a manažerská motivace

Motivační struktura je u každého pracovníka individuální. Podniky musí usilovat o poznání faktorů, které nejvíce působí na pracovní výkonnost zaměstnanců. Činí tak skrze pracovní motivování.¹⁵

Pracovní motivace představuje základ pro to, jak zdárně řídit své pracovníky. Je velmi důležitá, jelikož se od ní odvíjí efektivita, kreativita a produktivita práce, a zlepšuje i pracovní výkon a výkonnost. Pracovní motivace dělá danou práci více atraktivní, a to je

¹³ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, s. 118-128.

¹⁴ MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK. *Řízení lidských zdrojů*, s. 90.

¹⁵ JERMÁŘ, Milan. *Personální procesy v organizacích: základní teze předmětu a vybrané metody*, s. 22.

tedy příznivé jak pro pracovníky, tak i pro vedení podniku. Pokud je správně prováděna, může díky ní docházet k lepším výsledkům.¹⁶

Pracovník se sám od sebe snaží zvládnout zadaný úkol v případě, že je správně motivován. **Motivace pracovního jednání** znamená souhrnný postoj zaměstnance k jeho úkolům. Výsledkem je pak příznivá pracovní výkonnost. Zaměstnanec je ze strany svých nadřízených pozitivně stimulován, pokud je ovlivňován takovými faktory, jež zprostředkovávají uspokojení jeho potřeb, a jsou ve shodě s jeho životními hodnotami.¹⁷

Správně motivovaní lidé usilují o vyvinutí většího úsilí a provedení něčeho navíc. Tito lidé bývají motivováni sami od sebe, proto se při jejich náležitém směřování jedná o nejlepší způsob motivace. Motivaci pracovníků ještě více umocňuje motivování ze strany nadřízených a prostřednictvím různých odměn a způsobuje tak lepší využívání dovedností vedoucích k maximálním výsledkům.¹⁸

Skutečnost, že každý zaměstnanec cítí dílčí motivační faktory jiným způsobem, se odráží v odlišném výkonu zaměstnanců. Pro řešení takové situace se nabízí možnost provést **analýzu práce**. Ta podniku zajistí identifikaci motivačních faktorů zaměstnanců a zároveň přispěje k výběru vhodných adeptů na nová pracovní místa.¹⁹

Aby motivace dobře fungovala, je potřeba z ní vytvořit zvyklost. Manažer využívá pracovní výsledky svých podřízených k tomu, aby motivoval sám sebe i své zaměstnance. U manažerů lze v tomto případě hovořit o tzv. **sebemotivaci**, kdy si sami od sebe stanovují cíle, ne kvůli nátlaku zvenčí. Až poté může manažer vytvářet pracovní motivaci u svých podřízených.²⁰

Motivace je v podnicích závislá na schopnostech manažera, jak umí řídit své podřízené, aby byli způsobilí dosahovat stanovených cílů podniku. V praxi to zahrnuje iniciovat chuť angažovat se, prohloubit ochotu k angažovanosti, a docílit toho, že se zaměstnanec

¹⁶ KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*, s. 5-6.

¹⁷ KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*, s. 57-60.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, s. 217-218.

¹⁹ URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. *Management lidských zdrojů*, s. 108.

²⁰ KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*, s. 104.

bude toužit angažovat se sám od sebe.²¹ **Manažerská motivace** tedy spočívá v dovednosti vzbudit u pracovníků zájem, ochotu a chuť se aktivně zapojit do náležitého provádění pracovních činností v podniku tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Manažerská motivace se realizuje prostřednictvím manažerských technik, systému odměn a trestů a stimulů.²² Aby docházelo k efektivnímu motivování ze strany manažerů, musí sám manažer pochopit svůj vliv na podřízené, poznat jejich reálné potřeby a požadavky, a vést a motivovat je podle jejich potřeb a požadavků. Podnik může poskytovat pracovní prostředí, ve kterém lze docílit vysokého stupně motivace prostřednictvím stimulů a odměn, přesto je nezbytné, aby právě manažeři dokázali motivovat podřízené natolik, že budou odvádět pracovní výkony na nejlepší možné úrovni. Pro manažery je oblast pracovní motivace nejvýznamnější složkou jejich pracovní náplně.²³

Spokojenost s prací

Spokojenost s prací je složkou životní spokojenosti. Důležitost práce je pro každého člověka jiná, avšak pro většinu lidí představuje významný prvek jejich života. Pracovní spokojenost bývá v odborné literatuře spojována s pojmem kvalita pracovního života. Kvalita pracovního života se dá chápat jako „*mít dobré nadřízené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci.*“ Podnik může docílit vysoké kvality pracovního života například tím, že zaměstnancům umožní větší samostatnost nebo pravidelně přijímá jejich zpětnou vazbu.

Pracovní spokojenost nebo nespokojenost je odezvou člověka na to, jak subjektivně cítí a chápe vše, co na něj má v souvislosti s prací vliv. Pracovní spokojenost je způsobena především evaluací pracovních podmínek, osobnostními charakteristikami zaměstnance a jeho preferencemi.²⁴

Je v zájmu každého podniku dosáhnout spokojenosti u svých pracovníků. V praxi ovšem není pro manažery až tak jednoduché tohoto stavu docílit u všech podřízených.²⁵

²¹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, s. 204.

²² KAREŠ, Jiří, Marie DRLÍKOVÁ a Iva BRABCOVÁ. *Moderní metody v řízení*, s. 81.

²³ MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*, s. 77.

²⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 34-36.

²⁵ MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK. *Řízení lidských zdrojů*, s. 86-87.

Pracovní spokojenost může být umocněna transparentní personální politikou, správně nastavenými individuálními cíli pracovníka, rozmanitou pracovní činností, peněžitým oceněním či přátelskou pracovní atmosférou.²⁶

V reálu podniky zjišťují **míru pracovní spokojenosti** zaměstnanců skrze dotazníky nebo rozhovory, ve kterých jsou zaměstnanci tázáni na míru spokojenosti s určitými aspekty práce, například jejich spokojenost s pracovním umístěním a pozicí, s podmínkami pracoviště, atd.²⁷

Zajímavostí je, že výzkumy zaměřené na vztah mezi pracovní spokojeností a pracovní produktivitou nepotvrdily nijak silnou vzájemnou závislost těchto dvou veličin. Spokojený zaměstnanec tedy automaticky neznamená, že by byl i zdatný a vysoce produktivní. Nalezly však důležitou vazbu mezi nespokojeností a absencemi. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, ubývá tak na fluktuaci a absencích v podniku.²⁸

Pokud dochází k trvalé **nespokojenosti** zaměstnanců, zhoršují se pracovní výkony a zejména kvalifikovaní pracovníci mohou přistoupit k řešení takového stavu přechodem k jinému zaměstnavateli.²⁹

Motivační program

Motivační program představuje cílené zaměření podniku na systematické motivování pracovníků. Obsahuje soubor faktorů, jež motivují zaměstnance v souladu s cíli organizace. Jeho příprava a realizace je velice náročná po odborné i organizační stránce. Motivační program se snaží o usměrňování pracovního chování v celé firmě. Je tedy zapotřebí, aby začleňoval všechny **skutečnosti podnikového dění**, které jsou pro zaměstnance důležité. Patří mezi ně:

- identifikace ekonomického a sociálního postavení firmy (vyzdvihnutí sociálního profilu, tradic podniku a dosažených ekonomických výsledků);

²⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 34-36.

²⁷ KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*, s. 93.

²⁸ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 18.

²⁹ SCHMITHÜSEN, Franz. *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu: základy podnikové ekonomiky a řízení*, s. 233-234.

- stanovení požadavků na jednotlivá pracovní místa a plánování kariérního postupu v rámci podniku;
- zabezpečení předpokladů k optimálnímu využití zaměstnanců (pracovní režim, podmínky na pracovištích);
- definování zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance;
- určení vztahů mezi zaměstnanci a vedením podniku.

Při **přípravě motivačního programu** je nezbytné brát v úvahu faktory motivování k práci, faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti, profil motivačního klimatu v podniku, vytyčit si cíle motivačního programu (jaký stupeň motivace chce podnik u zaměstnanců získat), stanovit si nástroje k zajištění cílů ohledně motivování pracovníků, a určit si zodpovědné osoby a postup uskutečnění programu.³⁰

Provázání motivace s odměňováním a hodnocením

Odměny znamenají pro zaměstnance uznání a ocenění jejich úsilí a výsledků v podniku. Když jsou odměny pro zaměstnance hodnotné a dosažitelné, účinkují jako důležité motivační faktory.³¹

Odměňování působí na motivaci zaměstnanců – na to, čeho se snaží dosáhnout a co preferují při svém chování. Na konkrétní chování zaměstnanců však mívá samotná mzda menší vliv, než by se očekávalo. Motivační významnost mzdy je odlišná u rozdílných skupin zaměstnanců, záleží také na ostatních faktorech práce a osobních dispozicích zaměstnance.³² Motivaci zaměstnanců ovlivňuje značné množství navzájem závislých a propojených faktorů. Mzda je pouze jedním z nich, na určité lidi v konkrétních situacích působí, avšak na další lidi nemusí. Vnější (peněžní) odměny přispívají k upoutání nových zaměstnanců a stabilizaci zaměstnanců stávajících, podporují zvýšení jejich snahy a snižují nespokojenost. Vnitřní odměny (pravomoci, odpovědnosti) mívají na motivaci dlouhodobější a významnější vliv. Systém odměňování by tedy měl být ideálně složen jak z vnějších, tak i vnitřních odměn.³³

³⁰ KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*, s. 117-119.

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 111.

³² KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*, s. 86.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 116-118.

Hodnocení a motivování jsou vzájemně propojené a neodlučitelné procesy. Motivace je orientována na budoucnost, na vyvolání úsilí něco činit žadáným způsobem, na posílení zájmu a nárůstu aktivity. Hodnocení je součástí motivace a orientuje se na minulost – na konání, jednání a výsledky, které se už uskutečnily. Hodnocení může být motivující či nemotivující. Motivace může zapříčinit, jestli bude hodnocení pozitivní nebo negativní.³⁴

Motivování v malých a středních firmách

Ve velkých (zpravidla nadnárodních) **společnostech** je obvyklé, že mají motivační program výborně a formálně zpracovaný, platný pro všechny zaměstnance. Menší firmy nemívají motivační a hodnotící program tak precizně a oficiálně sestavený, a proto k hodnocení a motivaci zaměstnanců nedochází systematicky. Důvodem je skutečnost, že ryze české firmy figurují na trhu kolem 20 let, a tak jejich motivační programy nemohou být natolik rozvinuté.

V malých firmách probíhá hodnocení a motivace spíše intuitivně. Vlastník podniku zastává většinou více pracovních činností, tudíž se při hodnocení a motivování zaměstnanců kvůli nedostatečnému přehledu a času uchyluje k nadržování těm zaměstnancům, kteří jsou mu názorově blízcí.

Ve středních firmách je obvykle po 2-3 letech zavedeno soustavné hodnocení zaměstnanců, úroveň motivace závisí na manažerovi, na kolik je humanitně či technicky orientován.

Obecně je v malých a středních firmách považováno zpracování mezd za dostatečný nástroj pro hodnocení a motivování zaměstnanců, protože zde mohou zaměstnanci vidět výši svých odměn.

Co se týče zaměstnaneckých výhod, je zřejmé, že si malé a střední podniky nemohou dovolit poskytovat široké spektrum benefitů. Závisí tedy na vedení, jaké výhody pro své zaměstnance vybere, a jestli tyto výhody podnítí zaměstnance k lepším výkonům.³⁵

³⁴ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*, s. 110-111.

³⁵ tamtéž, s. 13-14.

System odměňování

Definice odměňování

Odměňování pracovníků patří mezi nejstarší a nejpodstatnější činnosti řízení lidských zdrojů. Zabývá se tím, jestli jsou pracovníci odměněni podle své hodnoty, kterou představují pro podnik.³⁶ Odměňování, nejčastěji ve formě mzdy či platu, představuje kompenzaci za odvedenou práci zaměstnance a významně působí na kvantitu i kvalitu budoucí práce. Jedná se tak o klíčový nástroj motivování zaměstnanců.³⁷

Problematika odměňování se musí, na rozdíl od mnoha jiných personálních činností, řídit všeobecně platnými právními předpisy, přesto mohou zaměstnavatelé (především v podnikatelské oblasti) svůj mzdový systém dostatečně odlišit a upravit jej tak, aby vyhovoval podmínkám dané organizace.³⁸

Tradiční přístupy k odměňování byly orientovány většinou na mzdy a platy, tudíž finanční odměny. **Moderní pojetí** odměňování zahrnuje navíc i všelijaké nefinanční odměny a výhody.³⁹ Z těchto nepeněžních forem lze jmenovat různé pochvaly, povýšení, flexibilní pracovní režimy, zaměstnanecké výhody, lepší pracovní prostředí nebo motivující pracovní úkoly.⁴⁰

Zásadním tématem odměňování je nalezení kompromisu mezi finančními možnostmi podniku a nároky pracovníků, dále zaručení motivační funkce odměn a zajištění konkurenceschopnosti odměn na trhu práce.⁴¹

Účel odměňování pracovníků spočívá v ohodnocení pracovního výkonu a stimulování pracovníků, aby bylo dosaženo požadovaných výkonů. Strategie odměňování se musí

³⁶ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 91.

³⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 160.

³⁸ PECHOVÁ, Jana. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*, s. 41.

³⁹ SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*, s. 101.

⁴⁰ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*, s. 74.

⁴¹ SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*, s. 101.

postarat o objektivní a náležité odměňování pracovníků podle pracovně-právních ustanovení a hospodářských výsledků.⁴²

Systém odměňování

Systém odměňování je uspořádaný a vyvážený soubor prvků, které jsou pracovníkům udělovány, a ti je považují za pozitivní požitky. Armstrong (2002) uvádí, že „*systém odměňování je složen ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filosofie, strategie a politiky odměňování.*“⁴³

Systém odměňování je jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů, jehož prostřednictvím se dosahuje podnikové strategie. Má sloužit k motivaci ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a k jejich stimulaci k práci. Podstatné je také, aby byl systém vnímán zaměstnanci jako spravedlivý. **Spravedlivost systému** významně působí na spokojenost pracovníků s podnikem. Z toho důvodu bývá ve firmách zavedena diferenciací mezd, to znamená vytvoření rozdílů v konečných částkách mezd složených z odlišností různých pracovních činností, pracovních výsledků daného zaměstnance nebo pracovního týmu a jejich odlišných přínosů pro hospodářský výsledek podniku.⁴⁴

Cíle odměňování

Mezi **hlavní cíle** systému odměňování patří být atraktivní (nabízet odměny porovnatelné s konkurenčními podniky a motivovat tak snahu pracovníků), být spravedlivý (zmíněno v předchozí podkapitole) a být jasný (všichni pracovníci musí porozumět principům odměňování podniku).⁴⁵

K **dalším cílům** lze zařadit:

- zaujmout potřebný počet a kvalitu kandidátů na pracovní pozici ve společnosti;
- stabilizovat současné zaměstnance;

⁴² NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*, s. 74.

⁴³ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 94.

⁴⁴ LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*, s. 56.

⁴⁵ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 95.

- poskytovat spravedlivou odměnu za vynaložené úsilí, dosažené výsledky, věrnost, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců;
- přispět k získání dobré pozice na trhu práce v porovnání s konkurencí;
- korespondovat s potřebami a finančními možnostmi podniku;⁴⁶
- motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu a podněcovat k požadovanému chování;
- vyvážit mezi sebou hodnotu práce a mzdu.

Přirozeně se do cílů zahrnuje i hospodárně a efektivně nakládat s finančními prostředky a dbát na závazné předpisy a zákony.⁴⁷

Mzdotvorné faktory

Systém odměňování musí vyplývat z několika faktorů, jež působí na určení výše mzdy nebo platu dílčích zaměstnanců.⁴⁸ Zpravidla tyto faktory můžeme dělit na vnější a vnitropodnikové mzdotvorné faktory.

Mezi **vnější** faktory lze zařadit populační vývoj, stav na trhu práce, úroveň kvalifikace zaměstnanců, výši zdanění, ekonomickou a sociální politiku vlády a úroveň odměňování u konkurenčních firem, v daném odvětví, v místě či kraji bydliště a státě.

Vnitropodnikové mzdotvorné faktory jsou zastoupeny v těchto 3 kategoriích:

- faktory vztahující se k nárokům a úlohám určitého pracovního místa,
- výsledky práce a pracovní chování zaměstnanců,
- podmínky jednotlivých pracovišť.⁴⁹

Dále je výše mzdy podle Zákoníku práce určena na základě **složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce** (podle vzdělání a počtu let praxe, dle rozsahu odpovědnosti za případný vznik škody a podle fyzického i psychického zatížení práce); podle **obtížnosti**

⁴⁶ GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*, s. 27.

⁴⁷ SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*, s. 101.

⁴⁸ ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*, s. 131.

⁴⁹ REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*, s. 93-95.

pracovních podmínek (dle uspořádání pracovní doby nebo škodlivosti způsobené negativními vlivy pracovního prostředí) a podle **dosahovaného pracovního výkonu**.⁵⁰

Mezi nezařazené mzdovotvorné faktory dále patří suma finančních prostředků, které si podnik může dovolit vydat na zaměstnance; životní náklady v daném kraji nebo státě; síla a moc odborů v daném podniku či v celé zemi; anebo aktuální právní normy související s odměňováním.⁵¹

Řízení odměňování

Řízení odměňování se věnuje vytváření a sladění strategií, politiky a procesů nezbytných pro to, aby byli zaměstnanci za své pracovní výkony a snahu náležitě odměněni peněžní i nepeněžní formou.⁵²

Při dodržení těchto zásad by následně měl vzniknout **systém řízení odměňování**, jenž by byl akceptovatelný pracovníky i vedením v podniku, a napomáhal udržování přátelské atmosféry. Zároveň by takové odměňování sloužilo k odlišení výkonných pracovníků od nevýkonných a mezi pracovníky s rozdílnou tržní hodnotou. Jelikož se personální management zabývá investováním do lidského kapitálu, od kterého očekává určitou návratnost, potom musí být odměňování pracovníků založeno na přístupu k odlišnému odměňování podle jejich významu a přispění ke konečným výsledkům podniku.⁵³

Hlavním cílem je udělovat zaměstnanci spravedlivou a náležitou odměnu, protože jedině tak může systém odměňování a jeho důsledky dopomoci k naplnění strategických cílů podniku. Mezi **další cíle** řízení odměňování patří odměňovat pracovníky dle hodnoty, jež pro podnik představují; sloužit k zachování velmi kvalitních zaměstnanců v podniku; zaměstnance motivovat a dosahovat jejich věrnosti nebo také sledovat vývoj mzdových nákladů.⁵⁴

⁵⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 132.

⁵¹ ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*, s. 131.

⁵² URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. *Management lidských zdrojů*, s. 168.

⁵³ HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*, s. 1-3.

⁵⁴ URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. *Management lidských zdrojů*, s. 169-170.

Strategie a politika odměňování, mzdová politika

Strategie odměňování vymezuje úmysly podniku ohledně způsobu odměňování pracovníků a vybudování politiky a procesů odměňování tak, aby vše odpovídalo požadavkům podnikání. Strategie odměňování se nezaměřuje pouze na dosažení žádoucí podoby odměňování v budoucích letech, nýbrž i na prostředky, kterými se tam dopracuje. **Cílem strategie** odměňování je podpora při sestavování programů odměňování vedoucích k naplňování podnikových cílů a také požadavků osob, kterých se odměňování týká. Díky tomu by mělo docházet k rozvoji pracovní síly a následnému zlepšování výkonu podniku. Strategie odměňování zahrnuje nejprve popis aktuální formy systému odměňování, dále si určí požadovaný stav v budoucnosti, nakonec přichází soupis návrhů a doporučení aktivit, jež mají sloužit k dosažení požadovaného budoucího stavu.⁵⁵

Ze strategie odměňování vychází **politika odměňování**. Působí na ni interní a externí faktory. Hlavním interním limitujícím faktorem je rozpočet nákladů na pracovní sílu v daném podniku. Mezi externí faktory patří především zákony a současné předpisy a navíc i aktuální stav trhu práce.⁵⁶ Politika odměňování podává pokyny a náповědy k rozhodování v oblasti odměňování. Vymezuje, co mají manažeři v podniku provádět ve věcech týkajících se řízení odměňování. Zabývá se těmito **tématy**: úrovní odměn, zaručením spravedlnosti a srovnatelnosti v odměňování, uplatňováním hodnocení práce, produkováním prostředků na odměňování, rozhodováním o růstu odměn v příštím roce, jakou roli hrají linioví manažeři v určování výše odměn, srozumitelností politiky odměňování pro všechny pracovníky, rozhodováním o výši nástupní mzdy a respektováním zákonů a lidských práv.⁵⁷

V dnešní době je trendem zavádění **pružné mzdové politiky** za využití výpočetní techniky, která výpočty individuální výše odměn významně usnadňuje. Základní mzda by tak měla být obohacena o prémie, odměny či jiné vedlejší požitky pro výkonnější a iniciativnější zaměstnance.⁵⁸

⁵⁵ ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*, s. 27.

⁵⁶ URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. *Management lidských zdrojů*, s. 170-171.

⁵⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*, s. 45-47.

⁵⁸ MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK. *Řízení lidských zdrojů*, s. 157-158.

Spravedlivost v odměňování

Spravedlnosti lze podle Adamsovy teorie spravedlnost dosáhnout zhruba stálým poměrem mezi odměnou a pracovním úsilím. Tento poměr zaměstnanci neustále pozorují a srovnávají s ostatními spolupracovníky (nejčastěji s pracovníky na stejné hierarchické úrovni práce). V případě, že poměr zaměstnance je vyšší nebo nižší než poměr jeho spolupracovníka, nastává demotivující efekt celého systému odměňování. Pokud je poměr určitého zaměstnance nižší než jeho spolupracovníka (pobírá nižší odměnu za stejnou práci), může se potom pocit nespravedlnosti projevit v odmítání až sabotáži pokynů od jeho nadřízeného. Naopak, jestliže u sebe cítí zaměstnanec vyšší poměr než u jeho spolupracovníka, získá později zdání, že mu budou trpěny větší pracovní prohrašky než jiným pracovníkům, a tak se jeho pracovní výkon může výrazně snížit.⁵⁹

Spravedlivé odměňování pracovníků slouží k ohodnocení pracovního výkonu a stimuluje pracovníky k odvádění smlouvené pracovní činnosti a potřebného výkonu. Proto by strategie odměňování měla být nastavena tak, aby zajistila spravedlivé a efektivní odměňování dle ustanovení zákoníku práce a související legislativy a zároveň podle finančních možností podniku vzhledem k jeho hospodářskému výsledku.⁶⁰

Každá organizace by měla dodržovat **pravidlo spravedlivého určení mzdy**. Nelze tuto spravedlnost v praxi přesně vymezit, nedá se tudíž dosáhnout absolutní, ale jen relativní spravedlnosti. Ta spočívá v odstupňování výše mezd podle kvantity práce a její obtížnosti. Aby mzda působila motivačně, je rozhodující subjektivní vnímání pracovníkem, zda je jeho mzda ve spravedlivém poměru ke mzdě dalších pracovníků v podniku. Stanovení odpovídajících mzdových relací by proto mělo být pro podniky prioritou. Celková odměna má správně korespondovat s produktivním přínosem, jenž pracovník vytvořil.⁶¹ Navozený pocit spravedlivého odměňování zásadně působí na výkonnost a celkovou spokojenost zaměstnanců.⁶²

⁵⁹ MACÁK, Tomáš. *Vytváření spotřebitelské hodnoty: prostřednictvím řízení kvality výrobku a unikátnosti návrhu produktu*, s. 27-28.

⁶⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, s. 116-117.

⁶¹ SUCHÁNEK, Petr. *Podnikové hospodářství I*, s. 155-156.

⁶² ROSOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*, s. 150.

Mzdový systém

Mzdový systém v organizaci působí jako soubor nástrojů a postupů, jejichž prostřednictvím se vytváří mzda pro každého zaměstnance individuálně. Lze jej charakterizovat jako „*soubor norem, pravidel a předpisů, které upravují zaměstnávání a odměňování pracovních sil v podniku a jejich motivaci k dosahování požadovaných výkonů.*“ Využívaný mzdový systém by měl společnosti zabezpečit přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, kteří budou odpovídat nárokům pracovních míst, a stimulovat je k potřebnému výkonu.⁶³

Hlavním cílem mzdového systému je vyměřit mzdu za odvedenou práci podle nastavených kritérií mzdové politiky podniku. Mzdový systém by měl být nastaven tak, aby byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý a efektivní.⁶⁴ Díky jednoduchosti mají zaměstnanci jasný přehled, za co a jak jsou odměňováni. Efektivní mzdový systém zaručuje efektivní řízení nákladů práce a zvyšování produktivity práce. Dále by měl být i spravedlivý (dělat rozdíly ve mzdách zaměstnanců podle jejich opravdového pracovního výkonu a chování) a motivující (stimulovat ke zlepšování pracovního výkonu a chování).⁶⁵

Vytváření mzdového systému prochází těmito kroky: vytyčení cílů mzdového systému, zohlednění mzdotvorných faktorů, vymezení mzdových nákladů, vyměření mzdových relací, určení kritérií pro odměňování, stupňování mzdových hledisek a mzdových sazeb, volba konkrétních mzdových forem, stanovení časové posloupnosti a kompetencí v oblasti odměňování.⁶⁶ Zaměstnavatel si může nastavit a uplatňovat svůj mzdový systém podle vlastní strategie, přičemž musí dodržet pravidla odměňování, které určuje zákoník práce a další pracovněprávní legislativa.⁶⁷

Před samotným rozdělením a složkami mzdového systému je zapotřebí objasnit rozdíl mezi pojmy „mzda“ a „plat“.

⁶³ ROSOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*, s. 149-150.

⁶⁴ TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*, s. 184-185.

⁶⁵ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*, s. 201-203.

⁶⁶ SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, Renáta, Anna KADLČÁKOVÁ a Lucie KREMLOVÁ. *Kalkulace a nabídky I*, s. 84.

⁶⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, s. 117.

Mzda je podle zákoníku práce „peněžní plnění a plnění peněžní hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Poskytuje se podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ Mzdu pobírají zaměstnanci pracující v soukromém sektoru.⁶⁸

„**Plat** je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatel“, kterým může být stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí.⁶⁹

Mzdový systém středních a velkých organizací se skládá ze dvou částí, a to za prvé z **tarifní soustavy** obsahující katalog prací, stupnici mzdových tarifů a příplatků tarifní povahy, a za druhé z různých **mzdových forem**.

Katalog prací zahrnuje každé možné povolání a klasifikuje je do tarifních stupňů podle potřebných znalostí a schopností. Povolání jsou také rozčleněna do odpovídajících platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti.

Mzdový tarif je sazba vyjádřená v českých korunách za jednu odpracovanou časovou jednotku (hodina, měsíc, rok) v určeném tarifním stupni.

Příplatky tarifního charakteru jsou závazné dle zákoníku práce, dále si je může organizace určit v rámci vnitřního mzdového předpisu nebo v kolektivní smlouvě.⁷⁰

Mzdové formy plní funkci mzdového ohodnocení pracovního výkonu, pracovního chování a schopností zaměstnanců. Existuje několik mzdových forem, některé jsou více zaměřeny na pobídkový efekt, aby tak umocnily vztah odměny a výkonu a více motivovaly zaměstnance.⁷¹ Terminologie a uplatňování mzdových forem vyplývají z reálné praxe, nejsou stanoveny žádnou legislativou.⁷² Podle charakteru pracovní

⁶⁸ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 92.

⁶⁹ TRDÁ, Jana, Alena DANIELOVÁ, Jaromír DROZDEK, et al. *HR střípky*, s. 63-64.

⁷⁰ ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika a řízení podniku: (pro kombinovanou formu studia)*, s. 205-206.

⁷¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 307.

⁷² ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, s. 118.

činnosti si zaměstnavatel libovolně vybírá mezi mzdovými formami, aby co nejlépe vyjádřil vazbu odvedené práce a odměny za ni.⁷³ Mezi **základní mzdové formy** patří:

- **časová mzda** – je nejjednodušší formou mzdy, lze ji aplikovat u všech druhů práce, je administrativně levná a jednoduchá. Mzda se vypočítá součinem mzdové sazby určenou za jednotku pracovní doby a počtu těchto odpracovaných jednotek.⁷⁴
- **Úkolová mzda** – určuje pracovní výkon zaměstnance. Vyměření její výše závisí na počtu výrobků, které zaměstnanec vyrobí za daný čas. Zároveň je pro výpočet důležité stanovení mzdové sazby. Může jí být výkonová norma množství (představuje množství vyrobených výrobků za jednotku času) nebo výkonová norma času (představuje čas nutný na výrobu jednoho kusu výrobku).
- **Smíšená mzda** – znamená spojení časové a úkolové mzdy, tedy mzda částečně vychází z časové mzdy a částečně je založena na pracovním výkonu.⁷⁵
- **Podílová (provizní) mzda** – je využívána v obchodních činnostech nebo v některých službách, je zčásti či úplně vázaná na prodané množství, má tedy přímou vazbu na pracovní výkon.
- **Mzda za očekávané výsledky** (tzv. penzumová mzda) – jedná se o odměnu za předem smluvený souhrn prací v náležité kvalitě a množství. Představuje jistou odměnu za pracovní výkon, který podnik očekává.
- **Mzda a plat za znalosti a dovednosti** – je závislá na to, jestli je zaměstnanec schopný provádět úkony efektivně a kvalifikovaně na odlišných pracovních místech.⁷⁶
- **Smluvní mzda** – je vyměřena absolutní částkou, obvykle za měsíc.
- **Manažerská mzda** – vztahuje se k nejvyšším představitelům společnosti a obvykle není její výše známa ostatním zaměstnancům.⁷⁷

Základní mzdové formy bývají také nazývány jako pevná složka mzdy. Bývají doplněny o **dodatkové mzdové formy**, označované také jako pohyblivá složka mzdy.

⁷³ MARŠÍKOVÁ, Kateřina, a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Úvod do managementu I*, s. 82.

⁷⁴ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 101.

⁷⁵ KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní výroba: využívejte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*, s. 165-166.

⁷⁶ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 102-103.

⁷⁷ BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*, s. 125.

Jsou závislé na pracovním výkonu jednotlivce, skupiny nebo celé organizace. Zaměstnanci je dostávají jednorázově nebo v opakujících se intervalech.⁷⁸ Jejich vyplácení není stanoveno žádnou legislativou, záleží tedy pouze na vedení podniku, jaké další odměny svým zaměstnancům přisoudí. Odborníci doporučují, aby poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy byl přibližně 70:30.

Mezi dodatkové mzdové formy se řadí prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, ostatní výplaty, nepovinné příplatky, zaměstnanecké akcie nebo zaměstnanecké výhody (rozebrané v následující podkapitole).

Prémie jsou většinou zaměstnanci přisouzeny na základě dopředu známého pracovního výkonu, který splní.⁷⁹ Rozlišují se tyto základní druhy prémie:

- prémie za vyšší výkon – výsledný pracovní výkon je množstevně vyšší;
- prémie za kvalitu – pracovní výkon má vyšší kvalitativní hodnotu;
- prémie za úsporu – jedná se o úspory výrobních faktorů, např. za nižší spotřebu energie;
- prémie za využití – pokud dochází k optimálnímu používání dlouhodobého majetku, např. zkrácení času na opravy nebo čekacích časů;⁸⁰
- prémie za splnění termínů (tzv. termínová prémie);
- prémie za dosažení stanoveného cíle (tzv. cílová prémie).

Pro stanovení **odměn** nejsou kritéria dopředu známá. Nejčastěji se používají odměny:

- výkonnostní – na základě obecných pravidel;
- věrnostní – bývají jednorázové, poskytují se zaměstnancům za určitý počet let práce v podniku;
- stabilizační – také bývají jednorázové, jsou vypláceny v situacích, kdy je v podniku nedostatečný počet pracovníků;
- mimořádné – za dosažení výborných pracovních výsledků, záchranu majetku nebo osob, atd.⁸¹

⁷⁸ TRDÁ, Jana, Alena DANIELOVÁ, Jaromír DROZDEK, et al. *HR střípky*, s. 65.

⁷⁹ KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní výroba: využívejte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*, s. 167.

⁸⁰ SUCHÁNEK, Petr. *Podnikové hospodářství I*, s. 164.

Osobní ohodnocení je využíváno pro zhodnocení obtížnosti práce a dosažených výsledků zaměstnanců. Jeho výše je stanovena určitým procentem ze základního platu, zároveň je dán limit, po který může tato částka vystoupat. Obvykle se tento druh dodatkové formy mzdy více využívá ve státní sféře.

Podíly na hospodářských výsledcích mohou mít formu podílu na zisku, podílu na výnosu (obratu nebo přidané hodnotě) či podílu na výkonu (díky nárůstu produktivity, úspoře nákladů nebo vyššímu objemu výroby).

Odměňování zlepšovacích návrhů znamená, že prokazatelnou zásluhou zlepšovacího návrhu ze strany zaměstnance došlo k poklesu nákladů nebo k přírůstku zisku.⁸² Tato mzdová forma je orientovaná na posílení iniciativy zaměstnanců pro zdokonalování všech možných oblastí práce v organizaci.

Mezi **ostatní výplaty** lze zařadit třináctý a čtrnáctý plat, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, vánoční příspěvek, náborový příspěvek (k přilákání nového zaměstnance do podniku) nebo odstupné.⁸³

Nepovinné příplatky jsou stanoveny přímo zaměstnavatelem nad rámec povinných příplatků stanovených zákonem. Mohou to být příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, ubytování, apod.

Zaměstnanecké akcie mohou být vymezeny jen pro manažery nebo pro všechny zaměstnance. Představují výhodu jak pro zaměstnance (další zdroj příjmu, možnost participovat na prosperitě organizace), tak i pro organizace (daňové zvýhodnění, umocnění zaujetí zaměstnanců napomáhat k příznivým výsledkům organizace).⁸⁴

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou součástí odměn, které jsou udělovány zaměstnancům navíc k dalším peněžním odměnám. Zaměstnavatel je poskytuje svým pracovníkům jen za to, že v dané organizaci pracují, nikoliv na základě jejich pracovního výkonu či chování. Jejich udělování je zakotveno v kolektivní, pracovní

⁸¹ BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*, s. 125.

⁸² DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 106-107.

⁸³ GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*, s. 31-32.

⁸⁴ MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 75-76.

nebo jiné smlouvě, popřípadě ve vnitřním předpisu.⁸⁵ Obvykle nejsou regulované legislativou a závisí tak pouze na zaměstnavateli, jaké benefity bude svým pracovníkům nabízet. Benefity mohou mít peněžní i nepeněžní podobu, hmotný či nehmotný charakter. Zpravidla v České republice platí, že čím je organizace větší, tím více zaměstnaneckých výhod poskytuje.⁸⁶

Zaměstnanecké výhody fungují jako nástroj pro zvyšování oddanosti zaměstnanců, naplňují jejich osobní potřeby a jsou důkazem toho, že zaměstnavatelé mají zájem svým zaměstnancům zajišťovat blahobyt a spokojenost. Pro zaměstnavatele jsou navíc benefity důležité, protože zvyšují jejich konkurenceschopnost mezi ostatními zaměstnavateli na trhu práce.⁸⁷ K tomu taky zvyšují atraktivnost a vylepšují reputaci organizace.⁸⁸ Nepřímý efekt mají i na motivování zaměstnanců k lepším pracovním výkonům, jelikož se tak vytváří pozitivní vazba mezi zaměstnancem a organizací a umocňuje se pocit sounáležitosti s podnikem.⁸⁹

Jejich **význam pro zaměstnance** lze doplnit o to, že benefity jsou lehce dostupné (obvykle i pro rodinné příslušníky); zvyšují sice celkový příjem, ale nezvyšují daň z příjmu; znamenají již čistý nezdaněný příjem; vůbec nebo jen velmi málo podléhají inflaci a snižují výdaje za dané zboží nebo služby na běžném trhu.⁹⁰

Mezi **cíle politiky zaměstnaneckých výhod** patří udělovat atraktivní a konkurenceschopné odměny, které dávají možnost upoutat nové a stabilizovat své kvalitní zaměstnance; umocňovat jejich oddanost k podniku; snižovat nespokojenost a fluktuaci pracovníků; zlepšovat zaměstnanecké vztahy a umožňovat daňové zvýhodnění podniku i pracovníkům.⁹¹ Samotné zaměstnanecké benefity by měly splňovat nákladovou efektivnost, konkurenceschopnost oproti jiným firmám, soulad se zákony a přizpůsobení individuálním preferencím a potřebám zaměstnanců.⁹²

⁸⁵ ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*, s. 88.

⁸⁶ MARŠÍKOVÁ, Kateřina, a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Úvod do managementu I*, s. 83.

⁸⁷ ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*, s. 88.

⁸⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 135.

⁸⁹ MARKOVÁ, Leonora a Tomáš HANÁK. *Základy ekonomiky stavebnictví*, s. 88.

⁹⁰ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*, s. 227.

⁹¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 164.

⁹² NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management.*, s. 226.

Nebezpečí při poskytování zaměstnaneckých výhod představuje skutečnost, že pracovníci začnou vnímat benefity jako samozřejmost, ne jako určitý nadstandard; nemusí všem zaměstnancům přijít vhod; mohou způsobit nespokojenost mezi pracovníky, pokud pocítí nespravedlnost či upřednostňování některých oblíbenců při jejich poskytování. Podniky by se tak měly opakovaně zajímat o aktuální potřeby a požadavky zaměstnanců ohledně benefitů; vyměřit hodnotu poskytovaných zaměstnaneckých benefitů např. na výplatní pásce, aby si jejich hodnotu pracovníci uvědomili, a raději nastavit možnost výběru alespoň některých benefitů.⁹³

Systémy poskytování zaměstnaneckých výhod mohou být:

- jednotný program pro všechny zaměstnance (tzv. plošné poskytování benefitů) – všichni zaměstnanci mají právo na všechny výhody a záleží na nich samotných, jestli je využijí. Jedná se o tradiční přístup, s kterým se lze nejčastěji setkat ve státních podnicích nebo příspěvkových organizacích. Jeho výhodou je rovnost a samostatnost zaměstnanců při jejich čerpání, nevýhodou je, že nemusí uspokojovat všechny zaměstnance.
- Diferencovaný přístup (tzv. systém obsahově odlišných balíčků) – představuje speciální poskytování výhod, které je individualizované, a více motivuje, jelikož je určeno jednotlivým skupinám zaměstnanců na základě jejich potřeb.⁹⁴

Diferencovaný přístup se v některých podnicích objevuje ve formě tzv. **Cafeteria systému**. Je to systém volitelných skupin benefitů, kdy je pracovníkovi přisouzen konkrétní objem bodů nebo virtuálních finančních prostředků, za které si vybírá benefity z široké nabídky podle toho, co je pro něj v tu chvíli nejpríznivější. Nevýhodou je však především vyšší administrativní náročnost a nákladnost systému.⁹⁵ Jako východisko tohoto problému se nabízí možnost vedení systému Cafeteria převést na jinou firmu, tedy využít outsourcingu. Díky tomu se optimalizují náklady za administrativní a personální zátěž.⁹⁶

⁹³ ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*, s. 88-89.

⁹⁴ URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. *Management lidských zdrojů*, s. 178.

⁹⁵ ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*, s. 93.

⁹⁶ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*, s. 80.

Zaměstnanecké výhody jsou u nás nejčastěji členěny tímto způsobem:

- **výhody sociální** – životní pojištění, penzijní připojištění, firemní půjčky, mateřské školky, příspěvky na rekreační pobyty potomků pracovníků podniku;
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, pořádání částečně financovaných výletů;
- **výhody mající vztah k práci** – stravování, parkování u pracoviště, slevy na firemní produkty, vzdělávání proplacené firmou, zajištění pracovního šatstva;
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – možnost využívat automobil, notebook nebo mobilní telefon i pro soukromé účely, právo na příspěvek na společenský oděv, atd.⁹⁷

Zaměstnanecké výhody lze také dělit podle **postavení pracovníka** v podnikové hierarchii či podle jeho **sociálního statusu** – zaměstnanecké výhody určené pro vrcholové vedení, pro pracovníky samoživitele, pro zdravotně handicapované, pro pracovníky na rodičovské dovolené, atd.⁹⁸ Dále je možné klasifikovat je na základě **daňových efektů** – benefity mohou být daňově uznatelným nákladem a jsou také osvobozeny od daně z příjmu, nebo jsou daňově neuznatelným nákladem a jsou osvobozeny od daně z příjmu nebo jsou daňově neuznatelným nákladem a ani nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.⁹⁹ Poslední dělení, které uvedu, pochází z USA, a zahrnuje **5 skupin**: výhody vymáhané legislativou (např. příspěvky na sociální zabezpečení), výhody vztahující se k penzím zaměstnanců, výhody vztahující se k pojištění pracovníků, výhody vztahující se k proplacení neodpracované doby (placená dovolená, přestávky v práci, placené svátky) a ostatní výhody.¹⁰⁰

V České republice převažují zaměstnanecké výhody zaměřené na **okamžitý efekt**, tedy příspěvky na stravování, více dnů proplacené dovolené, zdravotní dny volna, výhody zaměřené na sportovní, kulturní, rekreační a volnočasové aktivity, zvýhodněné půjčky,

⁹⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*, s. 202.

⁹⁸ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*, s. 226.

⁹⁹ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*, s. 202.

¹⁰⁰ MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 77.

důchodové připojištění, zapůjčení automobilu i na osobní používání, různá školení a kurzy.¹⁰¹

Mezi dalšími benefity se objevují péče o zdraví (např. vitamínové balíčky, preventivní zdravotní prohlídky u odborných lékařů, očkování proti chřipce, příspěvky na masáže nebo saunu), jazykové a počítačové kurzy, příspěvky na dopravu či bydlení a dárky k životním či pracovním jubileím.¹⁰²

Zaměstnanecké benefity v České republice činí asi 10 % **mzdových nákladů** a kolem 5 % celkových personálních nákladů. Po vstupu do Evropské unie se tyto indikátory navýšily, jelikož české podniky v této oblasti usilují dotáhnout se na zbytek zemí Evropské unie, kde se v některých z nich benefity pohybují kolem 50 % mzdových nákladů.¹⁰³ Tyto údaje platí především pro západní země Evropské unie, kde vládne mezi firmami neustálý boj o kvalitní pracovní sílu, a navíc poskytují svým pracovníkům další odměny nepodléhající zdanění.¹⁰⁴

Podle výzkumu z roku 2015 provedeného firmou HAYS Česká republika, s. r. o. 500 uchazečů o zaměstnání uváděli jako nejoblíbenější bonusy finanční odměny. Druhým v pořadí bylo odborné školení a osobní rozvoj, třetím byla možnost pracovat z domova (tzv. home office). Mezi další zajímavé benefity podle nich patří dny dovolené navíc, slevy na firemní produkty, stravenky a příspěvky na pojistné.¹⁰⁵

Autorka článku vytvořila následující obrázek, na němž na základě více zdrojů porovnává, jaké benefity v České republice v roce 2016 (v první polovině roku) zaměstnanci nejčastěji dostávali (levý sloupec na obrázku), a jaké by si přáli dostávat (pravý sloupec). Na prvním místě v požadovaných benefitech se umístila možnost flexibilní pracovní doby, další místa poměrně korespondovala s výzkumem firmy HAYS, s. r. o. z roku 2015.

¹⁰¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 165.

¹⁰² URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. *Management lidských zdrojů*, s. 179-181.

¹⁰³ tamtéž, s. 177.

¹⁰⁴ GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*, s. 32.

¹⁰⁵ RADICHKOVA, Karolina. Most Popular Job Benefits in the Czech Republic. *JOBSPIN.CZ: Multilingual Jobs Czech Republic* [online].



Obrázek 2: Poskytované a požadované benefity¹⁰⁶

Péče o zaměstnance a sociální politika

V oblasti **péče o zaměstnance** se projevuje zájem zaměstnavatele o pracovní podmínky jeho pracovní síly k provádění náležité práce. **Účelem** péče je vytvoření žádoucích pracovních podmínek, které zajistí zdraví, spokojenost, motivaci, příznivé pracovní

¹⁰⁶ RADICHKOVA, Karolina. Most Popular Job Benefits in the Czech Republic. *JOBSPIN.CZ: Multilingual Jobs Czech Republic* [online].

výsledky i pracovní chování zaměstnanců. Takové pracovní podmínky navíc zintenzivní zajímavost pracovních nabídek a vylepší image zaměstnavatele.¹⁰⁷

Spokojenost zaměstnanců významně působí na jejich produktivitu. Tato spokojenost je výsledkem nejen odměňování, ale i péče podniku o své pracovníky. Péči o zaměstnance můžeme rozdělit na:

- **povinnou**, která vychází ze zákonů či další legislativy;
- **smluvní**, jež vyplývá z kolektivních nebo pracovních smluv;
- **dobrovolnou**, kterou mají zcela v kompetenci samotné podniky nebo jejich vedení.¹⁰⁸

Do povinné péče lze zařadit:

- **pracovní podmínky** – především k bezpečnému provádění pracovních činností;
- **odborný rozvoj pracovníků** – zaškolení nových zaměstnanců a zvyšování kvalifikace těch stávajících;
- **stravování pracovníků** – zaměstnavatel musí zajistit čas a prostor pro stravování na pracovištích o pauzách při všech pracovních směnách;
- **zvláštní pracovní podmínky** některých pracovníků – platí pro pracovníky se zdravotním postižením, mladistvé či ženy.

Dobrovolná péče obsahuje:

- **pracovní dobu a dobu odpočinku**;
- **pracovní prostředí** – zahrnuje prostorové řešení, barevnou úpravu pracoviště, mikroklimatické podmínky na pracovišti (zabezpečení teplotní stálosti, výměna vzduchu), osvětlení pracoviště nebo hluk na pracovišti;
- **bezpečnost a ochranu zdraví při práci** – účelem je eliminovat ohrožení života a zdraví pracovníků při pracovní činnosti;
- **pracovní vztahy** – budování přátelských formálních i neformálních vztahů napříč podnikem.¹⁰⁹

¹⁰⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 146.

¹⁰⁸ ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*, s. 77.

¹⁰⁹ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*, s. 97-99.

V širším pojetí se dá ještě do oblasti péče o zaměstnance zahrnout **péče o životní prostředí** (zejména v okolí organizace různá výsadba a úprava zeleně), další **služby na pracovištích** (možnost parkování, úschovy osobních věcí, zajištění pracovních pomůcek a oděvů, dopravy do místa práce, hygienického zařízení a zdravotní péče) nebo **služby zaměstnancům i jejich rodinám** (kulturní a sportovní aktivity, rekreační zájezdy, péče o bývalé pracovníky, finanční výpomoc při pořízení nového bydlení, atd.).¹¹⁰

Trendem poslední doby je čím dál větší zaměření na péči poskytovanou zaměstnavatelem dobrovolně. O péči o zaměstnance se nyní začíná zvyšovat zájem, jelikož hodně služeb z dřívější doby bylo v 90. letech zrušeno jako přežitek socialismu.¹¹¹

S péčí o zaměstnance v organizacích úzce souvisí pojem **sociální politika**. V rámci ní podniky rozvíjejí jak společenský život svých zaměstnanců, tak i jejich osobnost. Zároveň usiluje o vytvoření přátelského podnikového klimatu.¹¹² Tento jev se nazývá firemní rovnovážný program a má za cíl sladit pracovní i osobní život pracovníků. Konkrétně se projevuje při poskytování možnosti pracovat z domova, využívat flexibilní pracovní dobu, uzavřít pracovní smlouvu na zkrácený úvazek, při provozu firemní mateřské školky, při poradenství v bankovní a právní oblasti, při zavedení kratší pracovní doby v pátky nebo při možnosti využívat oddechových místností na pracovištích.¹¹³

Trendy v odměňování

V poslední době jsou pro evropské státy typické tyto vývojové trendy v odměňování:

- **hledání flexibility** – většina podniků se při poskytování mezd zaměřuje více na její variabilní složku, kterou využívá pro co největší diferenciaci a zároveň pro to používá individuální hodnocení pracovníků, dále podniky i více sledují a odměňují finanční přispívání pracovníků k hospodářským výsledkům;

¹¹⁰ ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*, s. 77-78.

¹¹¹ ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*, s. 115.

¹¹² PECHOVÁ, Jana. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*, s. 46.

¹¹³ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*, s. 228.

- **kompetence zaměstnance jako základ pro odměňování** – dochází k prohlubování hodnocení kompetencí jednotlivých pracovníků, v současnosti není až tak podstatné přiřazení pracovníků k danému pracovnímu místu, ale jaké jsou pracovníkovy znalosti, schopnosti a dovednosti nutné pro podnik;
- **integrace mzdové politiky do politiky udržování zaměstnanosti** – k poklesu fluktuace zaměstnanců podniky často přistupují ke snižování platů nových pracovníků, aby mohly uchovat výši mezd nezbytně potřebných pracovníků;
- **zvýšení komplexnosti systémů odměňování** – systémy odměňování jsou nastavovány tak, aby odpovídaly finančním možnostem a strategii podniku i nárokům pracovníků.¹¹⁴

Odměňování v malých a středních firmách

Systém odměňování je obvykle **v malých a středních firmách** nastaven tak, aby působil pochopitelně a motivačně pro všechny zaměstnance. Existují však občas případy, kdy není systém nastaven objektivně, a pracovníci nemohou do této skutečnosti zasáhnout. Výše vyplácených mezd a poskytovaných zaměstnaneckých výhod buduje reputaci zaměstnavatele v lokální oblasti, a to mu pak zjednodušuje či ztěžuje vykonávání dalších personálních činností. Mzda se většinou odvíjí pouze od počtu odpracovaných hodin, a tak zaměstnanci dostávají pravidelně garantovanou výši mzdy, což mnohým lidem vyhovuje.¹¹⁵

Hodnocení zaměstnanců

Smysl a přínos hodnocení

Pracovní hodnocení je proces, díky kterému může podnik posuzovat odvedenou práci. Jestliže je správně řízen, představuje významný přínos pro celý podnik, personální oddělení, nadřízené i samotné zaměstnance. Hodnocení by v praxi mělo probíhat

¹¹⁴ GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*, s. 33.

¹¹⁵ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, s. 214.

pravidelně při běžné komunikaci a spolupráci, hraje důležitou roli pro výsledky podniku.¹¹⁶

Oblast hodnocení zaměstnanců se skládá ze třech zásadních činností:

1. **sledování a získání přehledu** o tom, jak zaměstnanec odvádí svou práci, jestli skutečně provádí jemu určené úkoly a odpovídá nárokům pracovního místa, a jak se projevuje jeho chování ke spolupracovníkům a zákazníkům;
2. **poskytování výsledků sledování** zaměstnancům a jejich diskutování;
3. **zjišťování způsobu zdokonalení** pracovního výkonu a zajištění prostředků k jeho dosažení.¹¹⁷

Význam hodnocení

Soustavné a systematicky prováděné hodnocení výkonu a chování zaměstnanců se řadí k nejpodstatnějším oblastem řízení lidských zdrojů v podnicích. **Nové pojetí** hodnocení zaměstnanců upouští od převážného zaměření na kvantitativní způsob hodnocení pracovního výkonu.¹¹⁸

Současný způsob hodnocení zaměstnanců dbá na to, aby byla zajištěna ucelenost a soulad sledování a vyhodnocování pracovních výkonů i určení nástrojů a cílů pro možné zlepšování pracovního výkonu. Systém hodnocení je pokládán za efektivní prostředek ke kontrole, usměrňování a motivování zaměstnanců.¹¹⁹

Moderní přístup řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že využívá systém hodnocení pro zdokonalování vlastních pracovních sil, odvádění lepšího pracovního výkonu a rozvoj schopností zaměstnanců. Veškeré podklady a informace z hodnocení jsou určeny k objektivnímu odměňování a stanovování případného kariérního postupu v rámci podniku. Výstupy ze správně provedeného systému hodnocení poskytuje vedení podniku cennou zpětnou vazbu o tom, jak je podnik kvalitně řízen a jak jsou s ním zaměstnanci spokojeni.¹²⁰

¹¹⁶ TRDÁ, Jana, Alena DANIELOVÁ, Jaromír DROZDEK, et al. *HR střípky*, s. 49.

¹¹⁷ MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 62.

¹¹⁸ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, s. 136.

¹¹⁹ MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 84.

¹²⁰ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, s. 137.

Formy a druhy hodnocení

Existují dvě základní formy hodnocení:

- **neformální hodnocení**, které je realizováno kontinuálně během každodenních pracovních činností, nebývá nikam zapisováno a jedná se o všední komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným;
- **formální (systematické) hodnocení**, jež probíhá ve stanovených intervalech (doporučuje se jednou za rok) a zhotovují se z něj zápisy vkládané do osobních spisů zaměstnanců.¹²¹

Systematické (formální) hodnocení může být prováděno ve třech různých formách. Prvním je **hodnocení kompetencí**, kde je důraz kladen na hodnocení znalostí, vlastností a schopností, většinou probíhá jednou ročně a projevuje se následně v pevné složce platu. Dalším je **hodnocení výkonu**, které zhodnocuje kvantitu a kvalitu odvedené práce, probíhá obvykle jednou měsíčně a promítá se v pohyblivé složce platu. Posledním je **mimořádné hodnocení**, jež se používá v předem daných situacích, jako například při převedení zaměstnance na jinou pozici.¹²²

Rozeznáváme také různé druhy hodnocení zaměstnanců ze strany manažerů. Patří mezi ně pochvala, pokárání a hodnocení.

Správně zacílená **pochvala** za náležitě odvedenou práci je klíčová pro růst pracovní morálky a iniciativy, vlastní spokojenosti zaměstnance se sebou samým. Povede tak k nejvyšší snaze a nadšení pracovníků provádět jim svěřené úkoly co nejlépe.

K pochvale či **pokárání** by mělo ideálně dojít ihned po daném výkonu nebo výsledku. Pokárání se má odehrát mezi čtyřma očima. Při rozhovoru by měl manažer sdělit podřízenému pouze jedno nebo dvě pochybení, a ne celý výčet jeho nedostatků. Pokud zaměstnanec vyjádří svůj záměr ke zlepšení, je nezbytné ho poté pozorovat a při prokázaném lepším výkonu jej povzbudit.

Dalším druhem je pravidelné hodnocení, které lze dále rozlišit podle časového hlediska.

¹²¹ MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 84-85.

¹²² PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 12-13.

Pravidelné hodnocení shrnuje pracovní výsledky za stanovené časové období. Má jasně vymezenou podobu a předem daný termín. Manažer při něm konstatuje, zda podřízený naplnil své pracovní cíle. Zároveň slouží k určení cílů pro následující období.

Hodnocení při ukončení projektů vykonává projektový manažer a výsledky přebírá stálý nadřízený. Termín provedení hodnocení je odvozen od časového průběhu projektu.

Hodnocení pracovníků ve zkušební době může být uskutečněno v průběhu nebo na konci zkušebního období. Je potřeba si při něm potvrdit, jestli pracovníkův výkon a jeho chování splňují kladené požadavky.¹²³

Cíle hodnocení

Hodnocení je významným prostředkem k vedení a rozvoji pracovních sil v oblasti řízení lidských zdrojů. Nepatří sice k nejpodstatnějším částem řízení pracovního výkonu, přesto je jeho nezbytnou složkou. Mezi **cíle hodnocení** řadíme:

- charakterizovat současnou úroveň pracovního výkonu;
- posoudit silné a slabé stránky každého pracovníka a nalézat s ním cesty pro zdokonalování se;
- zjistit potřeby budoucího rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, vyhodnocovat účinnost vzdělávání;
- z podkladů hodnocení vytvořit optimální systém pro motivování a odměňování zaměstnanců;
- určit současné a možné budoucí schopnosti pracovníků a projektovat jejich kariérní postup;
- přispět k posouzení výběru nových pracovníků a k vyhodnocení náborových metod;
- nastavit systém hodnocení tak, aby maximalizoval věrnost pracovníků;¹²⁴
- být prostředkem vytváření podnikové kultury;
- poskytovat možnost oboustranné komunikace mezi pracovníky a vedením;

¹²³ TRDÁ, Jana, Alena DANIELOVÁ, Jaromír DROZDEK, et al. *HR střípky*, s. 50-52.

¹²⁴ tamtéž, s. 53-55.

- dostat zpětnou vazbu a náhled na systém hodnocení a odměňování od zaměstnanců, zjistit faktory jejich spokojenosti a nespokojenosti.¹²⁵

Tvorba, zavádění a implementace systému hodnocení

Nejprve k samotnému důvodu zavedení systému hodnocení. Všechny firmy se nějakým tempem vyvíjí. V určitém stádiu zjistí, že je na čase začít využívat své zdroje účinněji, tedy podnítit pracovníky k co nejvyšším výkonům, odlišit výše odměn pracovníků vzhledem k tomu, co firmě přináší, apod. Pokud tedy firma usiluje o zvýšení pracovních výkonů, musí zároveň zapracovat na efektivním motivování pracovníků.¹²⁶

Existuje několik **zásad pro tvorbu a realizaci systému hodnocení**. Patří mezi ně uskutečňování hodnocení zaměstnanců jejich přímými nadřízenými, které plyne z výsledků neustálého pozorování výkonů zaměstnanců. Dále je nezbytné zvolit vhodnou metodu hodnocení, která bude odpovídat struktuře a možnostem (především těm finančním) podniku, a to vybranými kritérii hodnocení. Hodnocení je také potřeba realizovat prostřednictvím hodnotícího rozhovoru (bude probrán podrobněji v podkapitole 2.4.8).¹²⁷

Hodnocení pracovníků bývá orientováno na více **cílů** záraz. Nejde ale orientovat se na každý cíl se stejným úsilím, jelikož by mohlo nastat rozdělení vynaloženého úsilí nežádoucími směry. Systém hodnocení musí být nastaven tak, aby korespondoval s cíli celého podniku.¹²⁸

Hodnocení je realizováno za pomoci **kritérií hodnocení**. Kritéria hodnocení jsou ukazateli výkonu, pomocí kterých posuzujeme úspěšnost či neúspěšnost pracovníků. Kritéria tak mohou mít významný vliv na pracovní výkony a při jejich chybném zvolení mohou způsobit nežádoucí chování a představovat nebezpečí pro dosažení příznivých ekonomických výsledků celého podniku. Při výběru konkrétních kritérií je třeba brát zřetel na podnikovou strategii a hodnoty podniku.¹²⁹

¹²⁵ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*, s. 146.

¹²⁶ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 60-61.

¹²⁷ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, s. 138.

¹²⁸ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*, s. 146.

¹²⁹ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 41-42.

Náležitě zvolená hodnotící kritéria korespondující s charakterem činnosti jsou zásadní podmínkou pro zdárnost postupu a možné budoucí využití výsledků hodnocení. Kritéria pracovního výkonu a chování musí pramenit z požadavků na prováděnou pracovní činnost. Proto je nezbytné stanovit různá kritéria pro skupiny pracovníků s odlišnou pracovní náplní. Nejčastěji využívanými kritérii jsou stupeň znalostí a dovedností, kvantita a kvalita pracovního výkonu, efektivnost využití pracovního času, stupeň iniciativy a samostatnosti, odpovědnost, spolehlivost, stupeň organizační činnosti a schopnost jednání s lidmi – komunikativnost, schopnost týmové práce, atp.¹³⁰

Pokud se podnik skutečně rozhodne zavést si systém hodnocení, měl by pro jeho vybudování použít jako základ aktuální a kvalitní popisy pracovních míst. Z nich lze vytěžit důležité informace o nárocích na požadovaný stupeň znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Rozhodujícím činitelem je také vhodné načasování **implementace** systému hodnocení v příhodné vývojové fázi podniku, jinak by změna v podniku nepřinesla očekávaný účinek.¹³¹

Proces hodnocení

Proces hodnocení by měl být zaznamenán ve vnitřní směrnici včetně určení termínů, odpovědností a vztahu k dalším systémům řízení lidských zdrojů. Pozornost by měla být věnována hlavně proškolení hodnotitelů o systému hodnocení, především o provádění hodnotícího rozhovoru.¹³²

Celý proces hodnocení se skládá z přípravného období, období získávání informací a období vyhodnocování informací.

Přípravné období má čtyři fáze:

1. identifikace předmětu hodnocení, vymezení principů a způsobu hodnocení a návrh formulářů uplatňovaných při hodnocení;
2. analyzování požadavků na jednotlivá pracovní místa;
3. stanovení kritérií a metod pro hodnocení pracovního výkonu;
4. obeznámení zaměstnance s chystaným systémem hodnocení a jeho přínosem.

¹³⁰ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, s. 139-140.

¹³¹ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 105.

¹³² tamtéž, s. 73.

Období získávání informací a podkladů tvoří dvě fáze:

1. získávání informací sledováním zaměstnanců při pracovní činnosti nebo vyhodnocování výsledků jejich práce;
2. vytvoření dokumentace o pracovním výkonu zaměstnanců, která později může sloužit k redukování případných rozporů a jako zpětná vazba podřízenému.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu sestává ze tří fází:

1. posuzování výsledků, schopností a chování zaměstnanců, přičemž všechny zjištěné skutečnosti musí být zaznamenány písemně;
2. hodnotící rozhovor s každým zaměstnancem o jeho pracovních výsledcích a možnostech zlepšování;
3. následné sledování dalšího vývoje pracovního výkonu zaměstnance a jeho podporování na cestě ke zlepšení.¹³³

Metody hodnocení

Metody hodnocení lze rozdělit na srovnávací a nesrovnávací.

Do **srovnávacích metod** patří:

- metoda stanoveného pořadí, která spočívá v seřazení pracovníků od nejlepšího po nejhoršího podle zvoleného kritéria hodnocení;
- metoda přidělení bodů se zavádí při hodnocení více kritérii zároveň a výsledky z různých oblastí jsou zde přepočítány na body;
- metoda párového srovnávání se zaměřuje na porovnání každého zaměstnance s každým a tomu lepšímu je přidělen bod, podle konečného počtu bodů je vytvořeno pořadí zaměstnanců;
- při metodě nucené distribuce musí hodnotitel zařadit určité procento pracovníků do výkonnostních skupin podle Gaussovy křivky, aby se tak zamezilo sklonu nadřazených známkovat pracovníky středními hodnotami.

¹³³ MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 96-97.

K nesrovnávacím metodám se řadí:

- řízení podle cílů MBO (Management by Objectives), jež se zaměřuje na vyhodnocení dosahování zaměstnancových cílů, kdy jsou nejprve stanoveny dlouhodobé cíle a poté z nich vyplývající akční plány, na závěr se posoudí úroveň naplnění vytyčených cílů;
- hodnotící stupnice se řadí k nejčastěji používaným metodám, hodnocení může být slovní, číselné nebo grafické;
- metoda BARS je založena na klasifikaci pracovníka chování nutného ke zdárnému pracovnímu výkonu;
- metoda klíčových událostí bývá v reálu využívána spíše jako doplňková metoda, spočívá ve sledování a zapisování klíčových událostí, které se přihodily při provádění pracovních úkolů;
- metody assessment centre představují nejrůznější metody, například psychologické testy, řešení modelových situací, hraní rolí, atd., a to v individuální nebo týmové podobě;
- hodnocení na základě norem či standardů se zabývá srovnáváním výkonových norem a standardů kvality s reálným pracovním výkonem, nejhojněji je tato metoda aplikována na výrobní dělníky.¹³⁴

Z dalších **nezařazených metod** je známa metoda hodnocení podle stanovených cílů, volný popis a checklist. Hodnocení podle stanovených cílů se hojně využívá k evaluaci manažerů a expertů. Pro zdárnost této metody je nezbytné stanovit si cíle tak, aby byly měřitelné, dosažitelné a motivující k zapojení vlastní iniciativy a úsilí k naplnění cílů. Metoda volný popis se nejvíce používá k hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel při ní posuzuje a zaznamenává pracovní výkon hodnoceného podle seznamu s kritérii hodnocení. Checklist je dotazník, který obsahuje různá tvrzení o chování zaměstnance a hodnotitel určuje, jestli pracovník odpovídá danému chování či nikoliv.¹³⁵

¹³⁴ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*, s. 155-157.

¹³⁵ MOHELKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 103.

Hodnotící rozhovor

Ke správnému provádění hodnotícího rozhovoru je zapotřebí, aby hodnotitelé byli řádně proškoleni o vedení rozhovoru a hodnocení byli dostatečně informováni o jeho procesu. Proces hodnotícího rozhovoru musí být zachycen ve vnitřní směrnici či v nějakém dalším vnitřním dokumentu a zahrnovat jasně stanovené termíny a postup provádění hodnocení, kdo je pro koho hodnotitelem a hodnoceným, formu zápisu hodnocení a metodické pokyny.

Celý proces hodnotícího rozhovoru probíhá ve třech fázích: příprava na hodnotící rozhovor, realizace rozhovoru a kontrola dohod a opatření.

Fáze **přípravy na hodnotící rozhovor** spočívá v proškolení a obeznámení s hodnotícím rozhovorem hodnotitelů i hodnocených. Školení hodnotitelů se zaměřuje na nácvik schopností potřebných k řízení hodnotícího rozhovoru. Každý hodnocený je obeznámen s významem hodnocení a učí se efektivní komunikaci. V této fázi je sjednán termín, délka a místo provedení hodnotícího rozhovoru jednotlivých pracovníků. Hodnotitel také musí uvážit případnou změnu pracovní pozice hodnoceného a tato změna mu musí být předem schválena ze strany vedení.

Samotný **hodnotící rozhovor** se skládá z úvodu, hlavní části a závěru. Na úvod je důležité vytvořit přátelskou atmosféru, znovu objasnit záměr hodnocení a informovat o struktuře hodnocení. V hlavní části rozhovoru probíhá hodnocení ve formě dialogu hodnotitele s hodnoceným, přičemž hodnotitel jej řídí a postupuje podle dané struktury. Doporučuje se nejdříve zeptat na názor hodnoceného, až poté se má k určité věci vyjádřit hodnotitel. Dále je podstatná vyváženost pochvaly a kritiky. Při kritice by se měly identifikovat příčiny neúspěchu, a to tak, aby celá kritika motivovala ke zlepšení a ne demotivaci. Na závěr je nezbytné uzavřít rozhovor kladně, shrnout důležité poznatky a stanovit budoucí cíle a opatření.

Poslední fáze zahrnuje **realizaci a kontrolu dohod a opatření**. Kontrola naplňování dohodnutých cílů je velice významná, protože v každodenních činnostech se zaměřuje

pouze na dosahování operativních cílů, zatímco dosahování dlouhodobých cílů se opomíjí, pokud jejich naplňování nikdo nevyžaduje.¹³⁶

Aby hodnocení pochopili **přínos hodnotícího rozhovoru** a nepovažovali jej za bezdůvodný, musí podnik využít co nejvíce možností ke vzdělávání svých pracovníků. Další možností je zapojit co největší okruh lidí na podílení se při chystání strategie hodnocení a výběru hodnotících kritérií. Tímto způsobem si podnik zaručí, že jeho zaměstnanci budou hodnotící rozhovor chápat jako efektivní nástroj řízení lidských zdrojů.¹³⁷

Chyby v hodnocení

Při hodnocení mohou nastat tato nedopatření:

- **chyby způsobené nesprávnou interpretací informací**, které mohou být způsobeny nedostačujícím nasloucháním, nepotvrzením správnosti pochopení informací, nedostatečnou pozorností na přijímání informací nebo nedoceňováním významu nabývaných informací;
- **chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele** mohou vznikat při negativním rozpoložením hodnotitele;
- **chyby způsobené osobností a úrovní sociálního vnímání** nastávají kvůli osobnímu vztahu mezi hodnoceným a hodnotitelem, z důvodu sklonu hodnotitelů k mírnosti nebo přísnosti či hodnocení průměrnými hodnotami a také kvůli předsudkům, atp.;¹³⁸
- **chyby vyplývající ze systému hodnocení** přicházejí v těch případech, kdy jsou nastavena nevhodná kritéria hodnocení, vybrána nevyhovující metoda, atd.;
- **chyby na straně hodnocených** se objevují, když nejsou hodnocení sami dostatečně připraveni ke svému ohodnocení.¹³⁹

Působení chyb lze snižovat vhodnou volbou a implementací systému hodnocení. Podstatné je i důkladné proškolení hodnotitelů, aby chyby včasně identifikovali a

¹³⁶ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 74-85.

¹³⁷ TRDÁ, Jana, Alena DANIELOVÁ, Jaromír DROZDEK, et al. *HR střípky*, s. 59.

¹³⁸ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 91-93.

¹³⁹ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, s. 147-148.

vyvarovali se jich.¹⁴⁰ Všechny chyby mohou překazit porovnatelnost hodnocení mezi jednotlivými částmi firem a poškodí tak zdárné vykonávání personálních činností. Při hodnocení pracovníků nesmí docházet především k působení osobních sympatií nebo antipatií na hodnotitele a k jakékoliv formě diskriminace.¹⁴¹

Trendy v hodnocení

Mezi trendy v hodnocení objevující se od začátku tisíciletí lze zařadit hodnocení daného zaměstnance ze strany spolupracovníků či týmu, podřízených (nejčastěji u liniových manažerů) a zákazníků.¹⁴² **Hodnocení zákazníky** se hodí pro zaměstnance, kteří jsou se zákazníky při své pracovní činnosti v přímém kontaktu nebo v takových případech, kdy daný výrobek nebo službu můžeme jednoduše s určitým pracovníkem spojit. V poslední době nabývá na významu i **sebehodnocení**. Dá se dobře využít k přichystání zaměstnance na hodnotící rozhovor, mívá podobu zprávy o pracovních výsledcích nebo formuláře s hodnotícími kritérii.¹⁴³

Nové pojetí hodnocení představuje i metoda nazvaná **zpětná vazba 360°**. Při ní spolupracovníci popisují pracovní výkon a chování mnohdy lépe než manažer hodnoceného a také evaluace manažerů jeho podřízenými poskytuje přesnější posouzení, jaký má manažer styl vedení a ukládání pracovních úkolů, než kdyby hodnotil nadřízený manažera. Přínosem používání této metody je změna role manažera z pozice nařizujícího a hodnotícího na pozici kouče motivujícího k požadované změně chování. Zodpovědnost za výsledky hodnocení se tak přesouvá i na spolupracovníky a podřízené. Následkem toho jsou všichni zaměstnanci, včetně manažerů, schopni akceptovat zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a poznají oblasti pro zlepšení.¹⁴⁴

Mohutný rozvoj v budoucnosti lze očekávat od tzv. **e-assessmentu**. Díky IT technologiím by se tak hodnocení mohlo z papírového prostředí změnit do elektronické

¹⁴⁰ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 95.

¹⁴¹ MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 109.

¹⁴² KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, s. 149.

¹⁴³ MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 100.

¹⁴⁴ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, s. 150.

podoby a vyvinout se do nové kvalitativní úrovně. Z hodnocení tedy v podnicích může vzniknout permanentní a jednoduchý proces.¹⁴⁵

Návaznost systému hodnocení na odměňování

Systém hodnocení vyžaduje provázání s dalšími systémy řízení lidských zdrojů. Propojením dochází k větším efektům samotných personálních nástrojů a významně se tím podpoří motivace k jejich využívání. Ke změnám a **propojování systému** hodnocení s odměňováním je potřeba přistupovat obezřetně a ohleduplně vzhledem k pracovníkům, kterých se změna dotkne. Při správném nastavení a propojení obou systémů však zabráníme nedocenení některých pracovních pozic či diskriminaci.¹⁴⁶

Zaměstnanci se zavedením systému hodnocení předpokládají, že dojde k větší srozumitelnosti a objektivitě **odměňování**. Základním úkolem systému hodnocení je oddělit zdatné pracovníky od nezdatných a důsledkem toho by pracovníci měli zaznamenat odlišné odměny za svůj výkon. K hodnocení výkonu by mělo docházet v kratších časových intervalech, protože jen tak se může projevit ve variabilní složce mzdy nebo platu.¹⁴⁷

Hodnocení v malých a středních firmách

Pro oblast hodnocení je **v malých a středních firmách** charakteristické, že díky otevřeným a přátelským vztahům mezi pracovníky a vedením podniku dochází k neformálnímu hodnocení a posuzování pracovního výkonu každý den. Většinou se toto hodnocení nezaznamenává v žádném interním dokumentu. Formální hodnocení pracovníků považuje vedení za administrativní zátěž a ztrátu času. Systém hodnocení v mnoha případech postrádá hodnocení zaměstnanců podle určitých kritérií a ve stanovených hodnotících obdobích. Tím pádem nebývá realizován žádný hodnotící rozhovor ani nejsou vedeny žádné osobní spisy zaměstnanců s pracovními výsledky a chováním.¹⁴⁸

¹⁴⁵ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, s. 19.

¹⁴⁶ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 61-62.

¹⁴⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*, s. 165.

¹⁴⁸ KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, s. 213.

ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Popis zvoleného podniku

Pro praktickou část své diplomové práce jsem si vybrala firmu THERMOTECHNIKA BOHEMIA, s. r. o. Následující podkapitoly 3.1 – 3.5, které nejsou ocitovány, jsem sepsala na základě informací od personální pracovnice nebo účetní v podniku a interní dokumentace.

Přehled současné činnosti podniku

Společnost THERMOTECHNIKA BOHEMIA, s. r. o. působí na českém trhu od roku 1992 jako dodavatel **výčepního zařízení**. Roku 1995 začala firma navíc nabízet dodávku **gastronomického zařízení**. Mezi největší odběratele gastronomického zařízení patří velkokuchyně mateřských, základních a středních škol, restaurace a jiné provozovny cateringu. V roce 2004 se společnost stala výhradním **dodavatelem italské kávy** Pascucci včetně příslušenství (zejména kávovarů) na českém trhu. Kromě samotného prodeje výrobků zajišťuje firma i montáž a servis těchto výrobků po České republice.

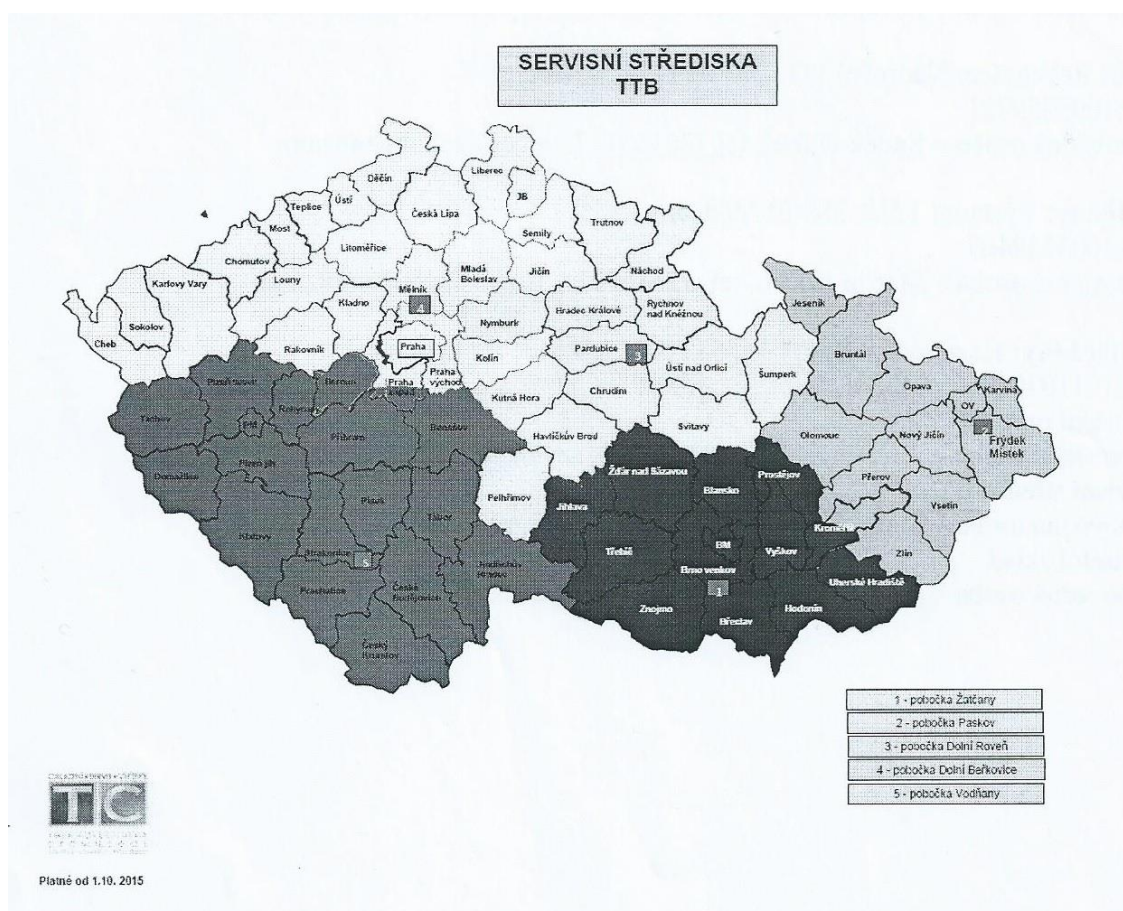
Podnik nabízí výčepní techniku včetně obsáhlého příslušenství, rozsáhlý výběr lednic, mrazáků, cukrárenských vitrín i vybavení pro profesionální kuchyně. Poskytuje také možnost návrhu baru zhotoveného na míru.

Sortiment je k dispozici na centrální pobočce v Újezdě u Brna. Pro jeho dopravení přímo na provozovnu odběratele je využívána dopravní firma Toptrans. Díky strategicky rozmístěným pobočkám jsou **servisní služby** zajištěny po celém území České republiky, proto mohou být služby poskytovány prakticky kdekoliv a kdykoliv. Servisní síť tvoří interní zaměstnanci podniku i několik spolupracujících servisních společností.¹⁴⁹ V rámci servisu může firma zprostředkovat montáž veškeré výčepní a chladicí techniky, opravy chladicích zařízení, sanitační práce, repasování chladičů a

¹⁴⁹ *Thermotechnika.cz: Hlavní strana* [online].

výčepních stojanů, montáž světelných reklam, opravy sudů, poradenskou či projekční činnost.¹⁵⁰

Na následujícím obrázku je **přehled poboček** servisní sítě. Hlavní centrála se nachází v Jihomoravském kraji v **Újezdě u Brna** s dalšími pobočkami servisu (Žatčany a Hostěrády-Rešov) s pokrytím kraje Vysočina. Dalšími pobočkami jsou **Paskov** (oblast Moravskoslezského, Zlínského a Olomouckého kraje), **Dolní Roveň** (oblast Pardubického, Královehradeckého a částečně Středočeského kraje), **Dolní Beřkovice** (oblast Karlovarského, Ústeckého, Libereckého, částečně Středočeského kraje a Prahy) a **Vodňany** (oblast Jihočeského, Plzeňského a z části Středočeského kraje).



Obrázek 3: Servisní síť¹⁵¹

¹⁵⁰ Thermotechnika.cz: Servis [online].

¹⁵¹ Interní dokumentace podniku, 2015.

Základní informace

Název společnosti: THERMOTECHNIKA BOHEMIA s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Újezd u Brna, Komenského 951

Datum zápisu do Obchodního rejstříku: 15. 10. 1992

Identifikační číslo: 46969829

Předmět podnikání: servis, výroba a prodej výčepní a chladicí technologie

Jednatelé: JUDr. Dezider Imre, Mgr. Silvia Štarhová

Základní kapitál: 10 000 000 Kč (splaceno 100 %) ¹⁵²

Historie společnosti

Firma byla založena 15. října 1992 a **první sídlo** se nalézalo v jedinečných prostorech funkcionalistického kostela od architekta Jana Víška ve střední části Brna na adrese Botanická 1. V roce 1995 bylo produktové portfolio doplněno o velkokuchyňské vybavení.

V roce 1997 zahájila společnost dodávání chladičů a výčepního zařízení i do ostatních zemí Evropy. V důsledku zvětšující se poptávky po výčepním zařízení **v Rusku** byla v roce 2000 vybudována rusko-česká firma Bohemia Line se sídlem v Moskvě. Roku 2000 byl také podnik přemístěn do **vlastních prostor** v Újezdě u Brna, vzdáleného 17 km od Brna.

V roce 2004 byla navázána spolupráce s dodavatelem italské kávy **Pascucci**. Velmi podstatným byl pro podnik rok 2005, kdy byla domluvena kooperace s nizozemskou firmou Gamko, a byla za tím účelem vytvořena firma **Ditl Metal**, kde jsou v současnosti vyráběny velmi oblíbené průtokové pивní chladiče. Prostřednictvím 5 poboček nacházejících se od roku 2006 po celém území České republiky může být podnikem zajištěn celorepublikový servis.

¹⁵² *Peníze.cz: THERMOTECHNIKA BOHEMIA s.r.o. [online].*

V červnu roku 2007 došlo k vytvoření mezinárodního seskupení European Economic Interest Group **THERMOTECHNIKA CROWN COOL**, jehož členy je 8 firem ze 4 evropských zemí (z Maďarska, Slovenska, Rumunska a České republiky) včetně THERMOTECHNIKA BOHEMIA, s. r. o. V roce 2015 byla zahájena distribuce výčepního plynu **Drink Gas**, což je všestranný a spolehlivý výčepní prostředek pro veškeré typy čepovaných nápojů.¹⁵³

Níže připojený obrázek zobrazuje zájmovou skupinu THERMOTECHNIKA CROWN COOL, která mimo výše zmíněné 4 evropské země zahrnuje v rámci hospodářské skupiny i Srbsko a Chorvatsko.



Obrázek 4: TC skupina¹⁵⁴

Organizační struktura

Organizační struktura firmy je liniově-štabní, podnik je veden společně dvěma jednateři při asistenci asistentky jednateřů. K 1. 4. 2017 bylo ve firmě zaměstnáno 61 pracovníků. Zaměstnanci jsou rozděleni do 3 hlavních úseků – obchodní úsek, servisní úsek a

¹⁵³ Thermotechnika.cz: Historie firmy [online].

¹⁵⁴ Thermotechnika.cz: TC skupina [online].

personální a účetní oddělení, tedy celkově do 5 oddělení. Každý úsek má svého vedoucího a navíc jsou ustanoveni i vedoucí poboček, celkově tedy 12 vedoucích pracovníků. Vedoucí rozdělují úkoly podřízeným podle přání hlavního vedení, přičemž každý zaměstnanec má pouze jednoho přímého nadřízeného. Mezi externí pracovníky (v hierarchii tedy neuvedené) patří dopravci a IT pracovníci (správce sítě a konzultant společnosti ABRA Software).



Obrázek 5: Organizační struktura podniku¹⁵⁵

Vybrané finanční ukazatele

Pro zhodnocení současné situace jsem z finančních ukazatelů vybrala vývoj hospodářského výsledku a osobních a mzdových nákladů od roku 2010.

¹⁵⁵ vlastní zpracování dle interní dokumentace podniku, 2017.

Tabulka 1: Finanční ukazatele podniku¹⁵⁶

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
výsledek hospodaření po zdanění (v tis. Kč)	5 902	7 210	6 896	5 567	16 986	4 997	2 514
osobní náklady (v tis. Kč)	21 508	20 420	23 072	29 415	30 259	25 613	23 486
mzdové náklady (v tis. Kč)	15 801	14 917	16 881	21 502	21 206	18 691	17 228
podíl mzdových nákladů na osobních (v %)	73,47	73,05	73,17	73,1	70,08	72,97	73,35

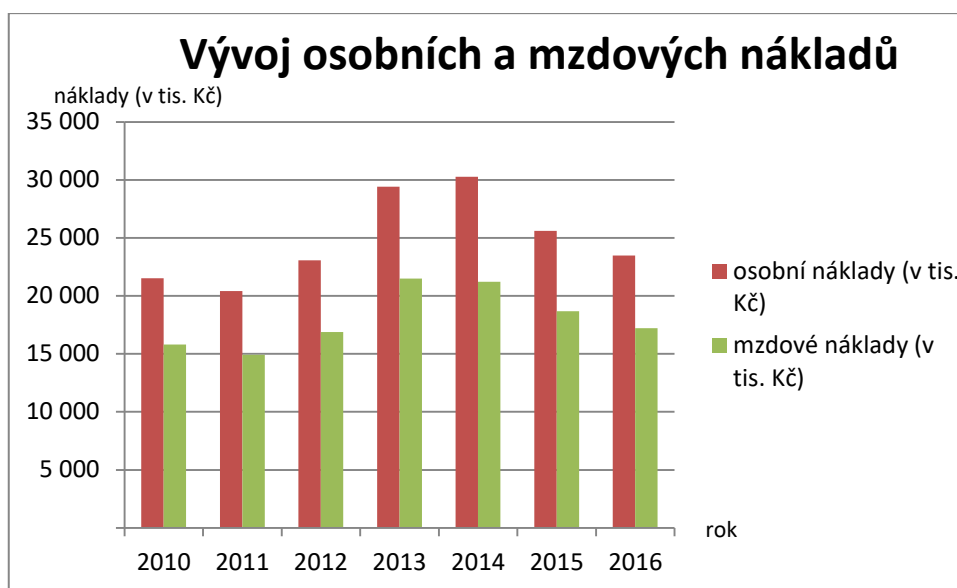


Graf 1: Vývoj zisku podniku¹⁵⁷

Na grafu znázorňujícím vývoj hospodářského výsledku podniku je zřejmý především výrazně vyšší zisk v roce 2014. Stalo se tak především díky zakázce na chladicí zařízení od Staropramenu a většímu objemu výroby výčepních stojanů pro Heineken. Po tomto roce dochází v podniku k menší krizi a dosahování nižšího výsledku hospodaření.

¹⁵⁶ vlastní zpracování dle interní dokumentace podniku, 2016 a *Justice.cz: Sbírka listin THERMOTECHNIKA BOHEMIA s.r.o.* [online].

¹⁵⁷ vlastní zpracování dle stejných zdrojů



Graf 2: Vývoj osobních a mzdových nákladů podniku¹⁵⁸

Výše osobních a mzdových nákladů měly v daném období menší výkyvy, zejména v letech 2013 a 2014 dosáhly nejvyšších hodnot kvůli vyššímu počtu zaměstnanců v podniku, kteří byli zapotřebí kvůli výše zmíněným větším zakázkám. Podíl mzdových nákladů na osobních nákladech se stabilně pohybuje mezi 70 – 74 %. Osobní náklady vedle mzdových nákladů tvoří náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady.

Průměrná mzda a její vývoj

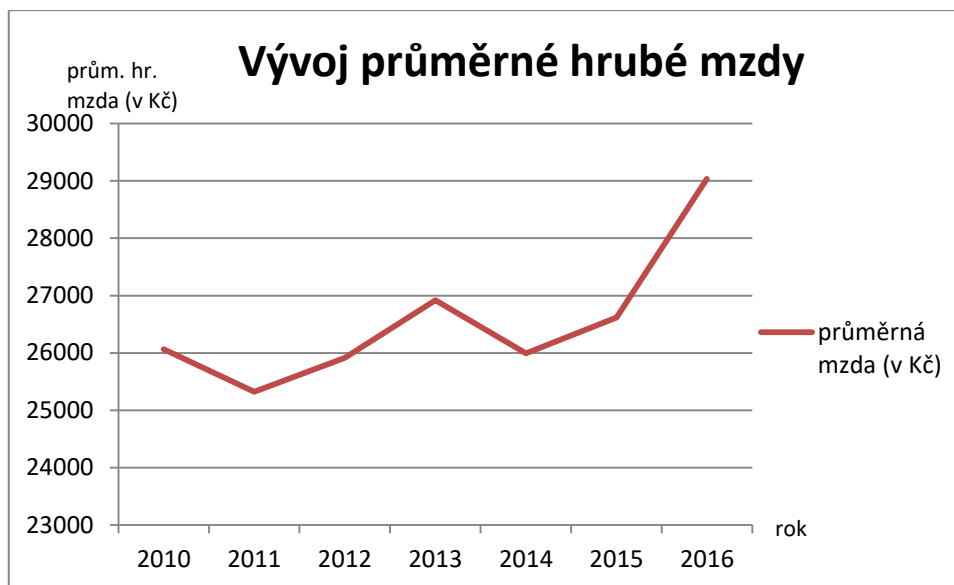
V následující tabulce a grafu pod ní je vidět vývoj hrubé průměrné mzdy v podniku v letech 2010-2016.

Tabulka 2: Vývoj průměrné mzdy¹⁵⁹

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
průměrná mzda (v Kč)	26063	25324	25912	26921	25992	26619	29038

¹⁵⁸ vlastní zpracování dle interní dokumentace podniku, 2016 a *Justice.cz: Sbírka listin THERMOTECHNIKA BOHEMIA s.r.o.* [online].

¹⁵⁹ vlastní zpracování dle interní dokumentace podniku, 2016.



Graf 3: Průměrná mzda podniku¹⁶⁰

Je zřejmé, že vývoj průměrné mzdy nekoresponduje s vývojem hospodářského výsledku. Je však pozitivní, že má průměrná hrubá mzda od roku 2015 stoupající trend, ve kterém pravděpodobně bude pokračovat v roce 2017, jelikož byly v únoru tohoto roku mzdy navýšeny. V hodnotách průměrné hrubé mzdy jsou započítány mzdy všech pracovníků (tedy i vedoucích pracovníků, kteří dostávají vyšší prémie za vedení), proto mohou tyto hodnoty mírně zkreslovat skutečnost, jak vysoké jsou mzdy většiny zaměstnanců.

Srovnání se mzdami v Jihomoravském kraji

V níže uvedené tabulce jsem porovnávala průměrné hrubé základní mzdy daných profesí v Jihomoravském kraji na základě uvedených údajů z inzerátů na webových stránkách Profesia.cz s průměrnými hrubými základními mzdami ve vybraném podniku. Částky jsou tedy bez příplatků, prémie, odměn, atd. U některých pozic platí podnik více, než je průměrně nabízeno v Jihomoravském kraji (především u skladníků, montážních techniků a ekonomů), u jiných naopak je hrubá základní mzda nižší než u jiných zaměstnavatelů v Jihomoravském kraji (zejména u prodejců a servisních dispečerů). Právě prodejcům by se i přes dojíždění do práce do jiné oblasti vyplatilo přejít k jinému zaměstnavateli (více rozebráno v podkapitole 4.2 Návrhy systému odměňování).

¹⁶⁰ vlastní zpracování dle interní dokumentace podniku, 2016.

Tabulka 3: Srovnání hrubých základních mezd¹⁶¹

Profese	Průměr v JM kraji (v Kč)	Průměr v podniku (v Kč)	Rozdíl (v Kč)
servisní technik	26 000	25 000	-1 000
skladník	17 500	21 500	4 000
montážní technik	17 500	24 000	6 500
uklízečka	12 500	14 000	1 500
prodejce	25 000	17 000	-8 000
účetní	17 000	15 000	-2 000
personální pracovnice	22 500	22 000	-500
dispečink	22 000	18 000	-4 000
administrativní pracovnice / fakturantka	17 000	14 000	-3 000
asistentka ředitele	20 000	17 000	-3 000
ekonom	21 000	25 000	4 000

Personální politika

Personální oddělení

V podniku je personální oddělení tvořeno dvěma pracovníci. První z nich **má na starosti** inzerci náborů nové pracovní síly, vedení pohovorů po celé České republice, úvodní školení nových zaměstnanců a zprostředkování dalšího školení. Druhá zodpovídá za sesbírání podkladů k výpočtu mezd, za uzavírání pracovních smluv, obstarání pochůzek a dokumentace na úřadech a za vyřízení vstupních a pravidelných lékařských prohlídek.

Oslovení uchazečů o nové pracovní místo probíhá prostřednictvím místního rozhlasu – to platí spíše pro menší města v oblasti kolem hlavní centrály nebo v okolí pobočky Vodňany. Inzerát je pro pracovní pozice (především pro větší města) umístěn na stránkách Jobs.cz (převážně pro manažerské a kancelářské pozice) či na stránkách Práce.cz (více pro manuální pozice – servisní a výrobní úsek). O nových pracovních pozicích je také přehled na oficiálních webových stránkách podniku nebo na Facebookovém profilu (který je zřizován externí slovenskou IT firmou). Dále jsou

¹⁶¹ vlastní zpracování dle interní dokumentace podniku, 2016 a *Profesia.cz: Nabídky práce v Jihomoravském kraji* [online].

uchazeči zváni na pracovní pohovor i na základě doporučení stávajících zaměstnanců. **Přijímací řízení** je většinou dvoukolové, v oblastech mimo hlavní centrálu probíhají pohovory zpravidla dva dny po sobě. V případě, kdy je akutní nedostatek pracovní síly (hlavně v servisním úseku), mohou být noví zaměstnanci vybráni již po jednom kratším pohovoru.

Informační systém zaměřený výhradně na řízení lidských zdrojů ve firmě není, většina záležitostí je řešena v MS Office. **Výplatní pásky** se zasílají obvykle 8. nebo 9. den v měsíci (tedy v den zadání bankovních převodů mezd) na soukromé mailové adresy zaměstnanců, odkud si je mohou stáhnout v PDF dokumentu po zadání hesla pro jejich otevření.

Vzdělávání zaměstnanců

Noví zaměstnanci jsou po nástupu do zaměstnání řádně zaškoleni o bezpečnosti práce a úvodním obecným školením obsahujícím informace ohledně historie podniku, jeho poboček a zákazníků. V první den práce mají zajištěn oběd zdarma a jsou provedeni po pracovištích (manuální pracovníci po celých budovách dílen). V následujících dnech jsou školeni k vykonávání dané pracovní činnosti, a nehledě na pozici se jdou během prvního týdne podívat na to, jak reálně probíhají veškeré služby poskytované podnikem v terénu.

Pracovníkům servisního a výrobního úseku je nabízeno **školení na rozšíření jejich odborných schopností** – svářečský kurz, kurz na ovládání vysokozdvizného vozíku a jiné. Tyto kurzy si firma zajišťuje převážně interně.

Na všech pobočkách se jednou týdně v pátek uskutečňují **kurzy anglického jazyka**, které jsou rozděleny do dvou úrovní podle jazykové pokročilosti. Nově také bude zaveden na všech pobočkách jednou týdně **kurz německého jazyka** pro jednu jazykovou úroveň. Na tyto jazykové kurzy mohou dobrovolně docházet zaměstnanci všech oddělení a vyučují je externí lektori.

Bezpečnost práce

Bezpečnost práce je v podniku striktně dodržována, díky tomu je zajištěno, že nedochází k žádným úrazům. Na pracovištích výrobního a servisního úseku jsou vyžadovány ochranné pomůcky, ochranná obuv, rukavice a ochranný pracovní oděv, podle potřeby jsou pro zaměstnance vykonávající hlučnější práci zajištěna i sluchátka. Vše je poskytováno firmou a na jejich nošení a používání se neustále dohlíží. Zaměstnanci jsou při nástupu do zaměstnání a i následující roky pravidelně **školeni** na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Opakovaně je každým rokem nezbytné znovu absolvovat **lékařskou prohlídku** u smlouveného lékaře.

Motivační faktory

Kariérní postup a osobní rozvoj

Kariérní postup je ve firmě možný, zpravidla se týká pracovníků, kteří mají odpracováno průměrně 3-4 roky, jsou u nich prokazatelné pracovní zásluhy a vyznačují se svou obětavostí, cílevědomostí, ochotou a nadšením pro práci. Při povýšení je danému pracovníkovi přidána měsíční částka ve formě prémie.

Jak už bylo v kapitole 3.2.2 zmíněno, pro rozvoj pracovníků jsou k dispozici **jazykové kurzy**, kurzy zaměřené na **rozšíření praktických dovedností** (svářečský kurz, kurz na vysokozdvizný vozík, proškolení na chladicí zařízení, zvyšování kvalifikace pro elektrikáře), i **kurzy specializované** na komunikační školení nebo rozvoj tzv. soft skills (kurzy slouží zejména pro vedoucí pracovníky), či různé prakticky zaměřené **workshopy**, které si firma zařizuje jak interně, tak i externě. Pan jednatel si u svých zaměstnanců velmi cení iniciativy pro další vzdělávání, které po individuálním posouzení proplácí pracovníkům, kteří si externí kurz sami vyhledají.

Prostředí a vztahy na pracovištích

Budovy sloužící jako **pracovní místa** jsou již zastaralé, avšak u některých proběhla v nedávné době rekonstrukce, u dalších se rekonstrukce v blízkém období plánuje. Pro pracovní potřeby se přestavěly dílny a změnilo se rozmístění linek a stolů. Na pracovištích se vybudovaly šatny, kuchyňky i kanceláře pro vedoucí pracovníky.

Vztahy na pracovištích fungují na přátelské bázi na všech pobočkách a pracovištích. Podnik v současné podobě vznikl z rodinné firmy, která se postupem času rozšiřovala o nové pracovníky. Zaměstnanci z centrály se se zaměstnanci servisního úseku (sídlicího ve vedlejší obci) mnohokrát osobně setkávají kvůli vyřešení pracovních záležitostí. Všeobecně nejsou pracovníci podniku vystavováni žádnému většímu stresu či nátlaku.

Jednou ročně je firmou pořádán oficiální vánoční večírek, další **firemní akce** během roku si domlouvají pracovníci podle svých časových možností, často za účelem oslavení narozenin nebo narození dítěte.

Pracovní doba a dovolená

V podniku je zaveden pouze **jednosměnný pracovní provoz**, **pracovní doba** je pro všechny pracovníky na hlavní pracovní poměr stanovena od 7:00 do 15:45 hodin (je v ní zahrnuta zákonná půlhodinová obědová pauza a 15 minutová přestávka na oddech). Pracovní doba může být po domluvě také s ohledem na jízdní řád dojíždějících pracovníků upravena (posunuta na pozdější dobu). Panu jednateli navíc nevádí, když si zaměstnanec během pracovní doby chce zajít v okolí pracoviště vyřídit nějakou soukromou záležitost. Výjimku v pracovní docházce také tvoří brigádníci, kteří si na základě domluvy se svým nadřízeným mohou odpracovat libovolný počet hodin v pracovní dny v pracovní době platné pro ostatní.

Zaměstnanci mají nárok na 25 dnů proplacené **dovolené** za rok, tedy 5 dnů jim poskytuje podnik navíc nad stanovenou dobu zákonem.

Ostatní motivační faktory

Mezi další motivační faktory lze zařadit:

- **cíle a náplň práce** – cíle pracovní činnosti jsou nastavovány při úvodním zaškolení pracovníka, míra zajímavosti práce je pro každého individuální, vrcholové vedení o ni usiluje prostřednictvím nejednotvárných zakázek;

- **participace** – možnosti pracovníků přičinit se na rozhodnutí jsou individuální, záleží na významnosti dané záležitosti a kompetenci pracovníka, zda je k takovému rozhodování způsobilý a znalý určité problematiky;
- **pravomoc a odpovědnost** – v rámci své pracovní pozice, každý nese odpovědnost za svou pracovní činnost a její výsledky;
- **styl vedení a osobnost nadřízených** – převažuje demokratický styl řízení (i vzhledem k přátelským vztahům mezi všemi zaměstnanci) – názory všech zaměstnanců jsou respektovány, jednotlivé osobnosti vedoucích jsou poměrně inspirativní pro motivování k dosahování žádoucích výsledků podřízených;
- **přístup k informacím** – vyšší management získává informace od jednatelů na pravidelných poradách konaných jednou měsíčně se všemi nadřízenými úseky, poté se sdělují dalším pracovníkům informace, které se jich přímo týkají;
- **image firmy** – díky své historii, významným zákazníkům a příznivým hospodářským výsledkům má podnik v okolí poměrně dobrou pověst;
- **podniková kultura** – do svých každodenních činností se podnik snaží zařazovat zlepšování kvality produktů a pracovních procesů, při výrobě se dbá na šetření energií a šetření a třídění odpadu;
- **jistota pracovního místa** – je v podniku poměrně velká, přestože oblast centrály nevykazuje vysokou nezaměstnanost, firma dosahuje stabilního hospodářského výsledku a zpravidla se k ukončení pracovního poměru neuchyluje, pracovníci ukončující sami pracovní poměr odcházejí většinou kvůli nabídce vyšší mzdy do firem sídlících v nedalekém Brně;
- **flexibilní pracovní režim** – není zpravidla poskytován, pouze někteří administrativní pracovníci mohou mít přiděleno výjimečně home office, do jisté míry se flexibilní režim týká brigádníků, je možné posunutí začátku pracovní doby či krátký odchod soukromého charakteru během pracovní doby.

Systém odměňování

Pracovní smlouvy a mzdové formy

V podniku jsou se zaměstnanci uzavírány **pracovní smlouvy** na hlavní pracovní poměr. První dva roky je se zaměstnancem uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou na

1 rok, třetím rokem je zaměstnanci nabídnuta pracovní smlouva na dobu neurčitou. S brigádníky je uzavírána dohoda o pracovní činnosti, která se prodlužuje individuálně podle potřeb. Základní mzda byla všem pracovníkům od února letošního roku vlivem tlaku na srovnání s trhem práce navýšena (pro jednotlivá oddělení a mzdové tarify individuálně).

Mzdové formy jsou v podniku následující:

- časová – pro výrobní úsek a pro brigádníky;
- úkolová – pro servisní techniky;
- časová s podílovou – pro pracovníky exportu, nákupu a prodeje (odbytu), pobírají kromě časové mzdy navíc provize na základě jejich výsledků prodeje;
- smluvní – pro asistentku jednatelů, personální a účetní oddělení, ekonomický úsek a servisní dispečink.

Poměr pevné složky mzdy k pohyblivé složce je individuální, záleží na oddělení a pozici, kde zaměstnanec pracuje, také na jeho pracovní náplni a pracovním výkonu. Zpravidla se však nejčastěji poměr pohybuje kolem 80:20 či 90:10.

Příplatky

Podnik zaměstnancům platí příplatky povinné, při jejich výši se řídí zákonem. Vzhledem k pracovní době se příplatky týkají jen výjimečně pracovníků výrobního a servisního úseku, kteří jsou občas podle zakázek nuceni pracovat i mimo standardní pracovní dobu (většinou do 19 hodin jeden den v týdnu). Mezi příplatky v podniku patří:

- **příplatek za práci přesčas** – zaměstnanci přísluší 25 % průměrného výdělku za hodinu;
- **příplatek za pracovní pohotovost** – platí pro zaměstnance servisního dispečinku, zaměstnanci musí držet víkendovou pohotovost, za kterou jim přísluší 500 Kč za den.

Prémie a odměny

V podniku jsou **prémie** prisouzeny pracovníkům za splnění termínů (u velmi důležitých zakázek pro hlavní zákazníky) nebo prémie za dosažení stanoveného cíle (dosažení určité výše tržeb a nákladů). Prémie jsou navíc přidělovány i zaměstnancům za vedení, částka se odvíjí od jejich pozice.

Odměny jsou věnostní (za určitý odpracovaný počet let v podniku, např. 5, 10, 15, 20 let) nebo mimořádné (při dosáhnutí výborných pracovních výsledků) a také je obdrží zaměstnanci, pokud slaví v daném měsíci kulaté narozeniny.

Zaměstnanecké výhody

V podniku funguje **plošné poskytování benefitů** – zaměstnanci si tedy nemohou mezi nimi libovolně volit. Nejvíce benefitů je poskytováno ze skupiny výhod majících vztah k práci. Naopak, podnik nenabízí žádné výhody zkvalitňující využívání volného času a výhody sociální. Podnikové zaměstnanecké výhody jsou následující:

- **výhody mající vztah k práci** – zvýhodněné stravování (stravenka ve výši 80 Kč náleží pracovníkovi za odpracovaných 8 hodin za den, firma platí 60 % její hodnoty, zbytek je strháván pracovníkovi z čisté mzdy), možnost parkování u pracoviště (zajištěno u všech pracovních míst), slevy na firemní produkty (20 % sleva na všechny produkty), kurzy vzdělávání a rozšiřování praktických dovedností placené podnikem, poskytování pracovního oděvu a obuvi (jednou za rok dostanou pracovníci výrobního a servisního úseku 1 pár pracovní obuvi a jedny montérky a jednou za dva roky 5 triček a 1 mikinu);
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – platí zejména pro vedoucí pracovníky a servisní techniky – je jim poskytován mobilní telefon a služební automobil, které lze využívat i pro soukromé účely (za tyto soukromé účely je zaměstnancům z čisté mzdy strhávána vyměřená částka);
- **ostatní** – 5 dnů dovolené navíc a péče o zdraví (povinné vstupní a pravidelné zdravotní prohlídky pro všechny zaměstnance, pro tento účel je určen praktický lékař v Hrušovanech u Brna).

Systém hodnocení

Formální hodnocení pracovníků není ve firmě vůbec zavedeno, ani **neformální** hodnocení (běžné každodenní pochvaly či pokárání) neprobíhá.

Vyhodnocení rozhovorů

V rámci mého výzkumu jsem provedla polostrukturované rozhovory s jednatelem podniku a třemi zaměstnanci. Dotyční zaměstnanci byli vybráni kvůli jejich odlišné pozici a práci pro různá oddělení. Pan jednatel je zodpovědný za nastavení systému odměňování i motivačních faktorů, díky tomu mohou být výsledky výzkumu co nejvíce objektivní a mít i vypovídací hodnotu kvůli získání názorů obou dotyčných stran.

Pro usnadnění zpracování výsledků rozhovorů budu u jednotlivých otázek používat tyto zkratky:

- VED 1 = jednatel podniku;
- ZAM 1 = muž, 56 let, pracující na HPP na pozici liniového vedoucího servisních techniků, středoškolské vzdělání s výučním listem, zaměstnán ve firmě 17 let;
- ZAM 2 = žena, 23 let, pracující jako brigádnice na pozici administrativní pracovnice, studující bakalářský stupeň vysoké školy, zaměstnána ve firmě půl roku;
- ZAM 3 = žena, 45 let, pracující na HPP na pozici servisní dispečerky, středoškolské vzdělání s maturitou, zaměstnána ve firmě 9 let.

Otázka č. 1: *Jak by měl podle Vás ideálně vypadat celý systém odměňování?*

VED 1: „Ideálně by se systém odměňování měl odvíjet od činností, které pracovník provádí...Je to těžké říct přesně jak, protože plno zaměstnanců nevykonává pořád jednu a tu samou činnost. Pracovník například 20 minut montuje stojany, pak 4 hodiny nakládá zboží. Kdyby pořád jen montoval stojany, daly by se jeho odměny jednoduše odvodit, takhle to moc nejde...Nějaké zaměstnanecké výhody a další doplňkové mzdové složky se odvíjí vždy od zisku. Když má podnik dostatek zisku, může se to rozdělit mezi zaměstnance...Nejideálnější stav by byl pro každého pracovníka zvlášť vypracovat platový výměr, ale jak to udělat, to nevím...“

ZAM 1: „V základní mzdě by měly být započítány všechny odpracované hodiny, v případě příplatků za přesčas minimálně zákonných 25 % navíc, v případě příplatků za pohotovost či výjimečné vykonávání zakázek o víkendu by měl být příplatek vyšší, alespoň 50 %, zaměstnanecké výhody by se měly spíše přidělovat na základě mimořádného pracovního výkonu.“

ZAM 2: „Myslím si, že fakturantky by měly dostávat minimálně 15 tisíc Kč, lidi z úseku prodeje víc, minimálně 20 tisíc Kč a provize, servisní technici taky kolem 20 tisíc, na účetním a personálním oddělení zhruba těch 25 tisíc Kč čistého měsíčně, což teď s největší pravděpodobností nedostávají.“

ZAM 3: „Určitě by základní mzda, příplatky, prémie a odměny měly být vyšší, aby to odpovídalo skutečnosti.“

Zatímco ředitel podniku se zaměřil na celkový systém odměňování a jeho nastavení, zaměstnanci se svorně shodovali na zvýšení celkové mzdy.

Otázka č. 2: *Je dle Vašeho názoru zajištěno objektivní a spravedlivé přidělení mzdy (vzhledem k trhu práce, Vaší pracovní pozici či pracovnímu výkonu)?*

VED 1: „Pokud by to nebylo vůbec objektivní, pak ten člověk odejde. Faktor tam taky hraje to, že člověk nemusí dojíždět vůbec nebo tak daleko. Tím pádem by sice v Brně mohl vydělat o 3000 korun víc, ale dal by to za dopravu, navíc by denně strávil minimálně hodinu a půl cestováním, to je vše potřeba zvážit. Co se týče vzhledem k pracovní pozici a pracovnímu výkonu, snažíme se, aby vždy na oddělení dostávali za stejnou práci zaměstnanci přibližně stejnou mzdu, na vedoucí pozici v oddělení dostává potom pracovník více.“

ZAM 1: „Myslím si, že zejména v porovnání s trhem práce není objektivní, muselo by dojít k navýšení základních mezd.“

ZAM 2: „Vzhledem k trhu práce je to určitě podhodnocené, hlavně pro brigádníky a servisní techniky. K pracovnímu výkonu je to zhruba spravedlivé, protože na brigádnické pozice a pozice servisních techniků není potřeba vysoká kvalifikace.“

ZAM 3: „Není to rozhodně spravedlivé, vzhledem k trhu práce je nízká mzda, několik let mi vzhledem k pracovnímu úsilí, věku ani odpracovaným letem nebyla zvýšena mzda.“

U této otázky se v podstatě všichni shodli na názoru, že aktuálně nastavená výše mezd není vzhledem k trhu práce (například ve srovnání s Brnem) spravedlivá. V rámci jednotlivých oddělení, tedy mezi kolegy, je však podle jejich názorů spravedlnost poměrně zajištěna. Ohledně spravedlnosti podle pracovního výkonu se názory pana ředitele se zaměstnanci rozcházejí.

Otázka č. 3: *Co podle Vás v podniku motivuje a nemotivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu úsilí?*

VED 1: „To co je motivuje, jsou určitě peníze. Pro někoho dobrá práce, zajímavé prostředí, že člověk dělá pro speciální nadnárodní firmu, má zázemí, dobrý kolektiv, pracuje v dobré lokalitě, tedy že nemusí dojíždět... To je ale tak obecně, co je konkrétně motivuje nebo nemotivuje, těžko říct, museli bychom se jich vyptat pravděpodobně nějakou formou dotazníků například...“

ZAM 1: „Základní věci motivace jsou peníze, potom dobré pracovní vztahy, že se může jeden na druhého spolehnout. Nemotivující jsou chvíle, kdy vážne komunikace mezi některými lidmi, nedostanou se kompletní informace a není poté udělána práce včas.“

ZAM 2: „Motivuje je hlavně jistota mzdy a jistota té práce, daná pracovní doba bez přesčasů, možná nějaký ten kariérní postup. Nemotivuje je hlavně ta nižší mzda.“

ZAM 3: „Motivace není příliš vysoká, nemotivuje je především nízká mzda...“

Podle zaměstnanců i jednatele jsou hlavním motivačním prvkem peníze, avšak zaměstnanci uváděli, že jejich nízká částka je zároveň zdrojem nespokojenosti. V dalších motivačních prvcích byly názory různé.

Otázka č. 4: *Motivovaly by Vás další zaměstnanecké výhody nebo prémie či odměny zaměřené na pracovní výsledky? Jaké a v jaké hodnotě?*

VED 1: „To určitě, ale opět se vracím k tomu, že musí být z čeho, závisí to všechno na zisku.“

ZAM 1: „Rozhodně motivovaly, ale těžko říct konkrétně které, jaké možnosti by podnik nabídnul. Určitě by mohly být příspěvky na dovolenou, mimořádné prémie nebo 13. plat, pokud by došlo k dobrému výdělku firmy.“

ZAM 2: „Určitě prémie za dobře odvedenou práci, přibližně tak 2000 – 2500 korun měsíčně. Zaměstnanecké výhody jsou docela zbytečné, spíš ty peníze.“

ZAM 3: „Motivovaly by určitě, kdyby byly vyšší. Například příplatky za pohotovost, kdyby se pohybovaly kolem 1000 – 1500 korun.“

Názory byly jednotné ve skutečnosti, že další složky mezd by zaměstnance motivovaly, ale závisí vše na dosaženém zisku. Každý zaměstnanec uváděl jinou formu odměny, která by ho motivovala. Největší vliv na to pravděpodobně měla jejich pozice a pracovní činnost.

Otázka č. 5: *Jaká jsou největší pozitiva a negativa Vaší profese?*

ZAM 1: „Pozitiva jsou ta, že si můžu rozhodovat o své práci, co konkrétně zpracuju já, mí kolegové a podřízení, možnost si plánovat práci. Negativa jsou, když přijdou náhlé objednávky, které je potřeba zpracovat co nejdříve, a sankce za nedodržení i takovýchto termínů.“

ZAM 2: „Tak negativní bylo, že jsem jen kopírovala papíry, nedělala nic odborného, k ničemu významnějšímu mě nepustili. Pozitivem bylo jen, že jsem za to dostávala peníze.“

ZAM 3: „Pozitivní je práce s lidmi, negativa jsou nízká mzda, neschopnost posouzení, co člověk vykonává za práci na svém oddělení, nezáměr o to to zjistit...“

Zatímco pan jednatel zde uváděl v podstatě stejné prvky jako ve 3. otázce, zaměstnanci vidí hlavní pozitiva a negativa v náplni práce či peněžní odměně.

Otázka č. 6: *Proč jste se pro tuto profesi rozhodl/a? Proč chcete dále setrvávat v této profesi?*

ZAM 1: „Pracoviště mám v místě bydliště, dále znalost prostředí, znalost lidí, produktů.“

ZAM 2: „Naskytla se mi tato možnost, myslela jsem si, že mě kancelářská práce bude bavit, měla jsem to v místě bydliště. Setrávat ale asi dál nechci.“

ZAM 3: „Původně jsem se hlásila na jinou pozici, ale podle psychotestů jsem byla posouzená, že jsem na mou pozici vhodná. Práce operativní mě baví.“

Od všech dotázaných přišla stejná odpověď – zaměstnanci se rozhodli pro tuto profesi zejména z toho důvodu, že se pracoviště nachází v místě jejich bydliště. Dále hraje roli očekávaná náplň práce nebo již dřívější znalost kolegů pocházejících ze stejného města.

Otázka č. 7: *Jak by měl v podniku ideálně vypadat systém hodnocení?*

VED 1: „Dělává se to ve všech nadnárodních firmách, že se takto hodnotí. Otázkou je, čemu by to pomohlo, my nejsme až tak velká firma. Jestli potřebuju, aby mě někdo hodnotil. Možná by to pomohlo, majitel by se dozvěděl nějaké nové věci, rozšířily by se mu obzory, to je možné...“

ZAM 1: „Pokud se člověk hodně snaží, tak by za to měl být pak odměněn, například nějakými prémiei či odměnami. Formální zhodnocení pracovního výkonu by mělo proběhnout jednou za půl roku, možná i čtvrt roku. Pochvaly by taky lidi motivovali, ale mnohem víc finanční odměny.“

ZAM 2: „Myslím, že by tam mělo probíhat nadřízenými úseků zhodnocení a kontrola, jak kdo splňuje svou náplň práce. Ideálně dvakrát ročně, to není ani moc ani málo. Pochvaly během dne asi ani tolik být nemusí, spíš po nějaké složitější nebo významné zakázce by mělo dojít ke zhodnocení.“

ZAM 3: „Výtkami se nešetřilo, pochval už tolik nebylo...Formální zhodnocení by určitě mělo být, minimálně dvakrát ročně.“

U této otázky se názor pana jednatele se zaměstnanci nejvíc rozcházel. Zatímco pan jednatel není příliš systému hodnocení nakloněn a pochybuje o jeho významu, zaměstnanci považují zavedení formální hodnocení za žádoucí.

Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníky a jejich návratnost

Mými výzkumnými jednotkami pro dotazníkové šetření byli pracovníci z oblasti centrály a blízkých poboček servisu na území Jihomoravského kraje, jelikož pracovníci z ostatních poboček, zejména ze servisního úseku, nebyli už v minulosti nakloněni vyplňování názorů či dotazníků zaslaných z centrály podniku, a tak by zaslání dotazníků na tato místa bylo složité a pravděpodobně by postrádalo smysl. Dotazník byl vytvořen v Google Forms a v papírové podobě předán personální pracovníci podniku, která se postarala o jeho rozdělení k vyplnění mezi zaměstnance.

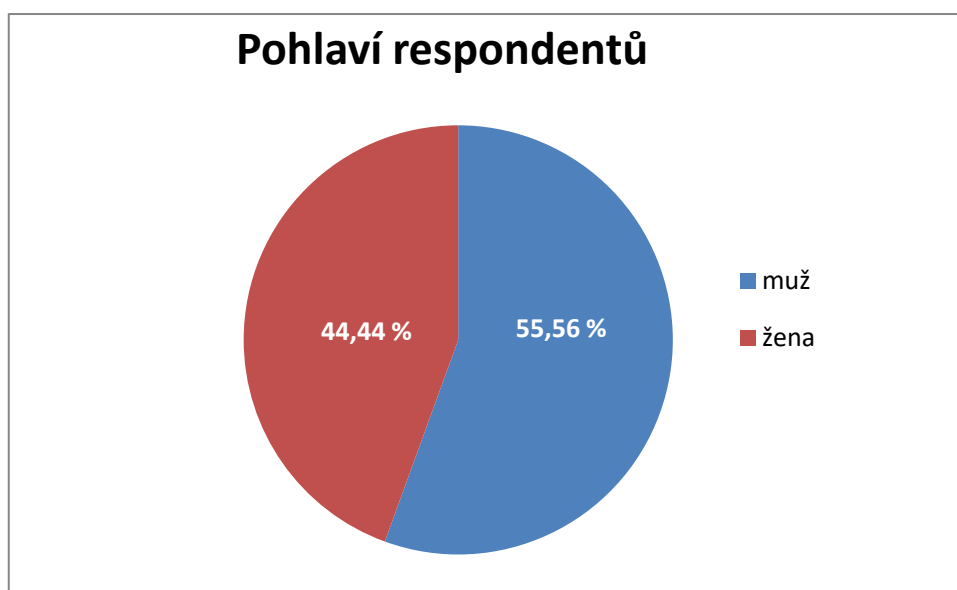
Z celkového počtu rozdaných dotazníků pro 21 zaměstnanců se mi vrátilo 18 vyplněných dotazníků, jejich návratnost je tedy necelých 86 %.

Většina odpovědí na otázky je v grafech zachycena formou relativních četností. Některé otázky byly položeny tak, aby bylo zjištěno pořadí preferencí respondentů. Pořadí bylo určeno na základě vypočítání váženého aritmetického průměru a seřazením jednotlivých položek od nejnižší hodnoty po nejvyšší. Jednotlivé hodnoty byly:

- 1 bod = motivující / spokojen(-a) / spravedlivý;
- 2 body = spíše motivující / spíše spokojen(-a) / spíše spravedlivý;
- 3 body = spíše nemotivující / spíše nespokojen(-a) / spíše nespravedlivý;
- 4 body = nemotivující / nespokojen(-a) / nespravedlivý.

Vyhodnocení dotazníků je rozděleno do následujících 4 podkapitol, které obsahují obecné informace o respondentech, pořadí motivačních faktorů, názory na systém odměňování a přání zaměstnanců ohledně hodnocení.

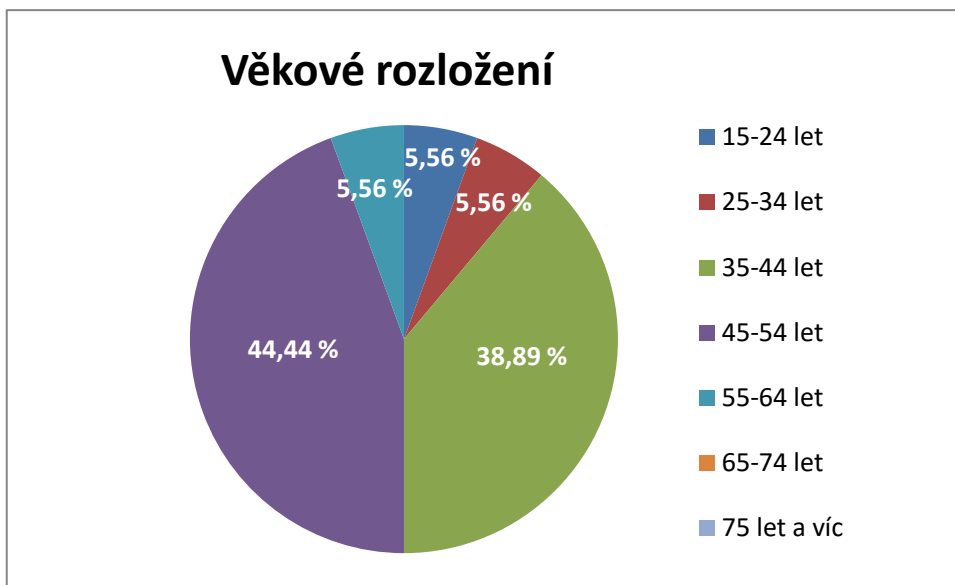
Charakteristika respondentů



Graf 4: Struktura respondentů dle pohlaví¹⁶²

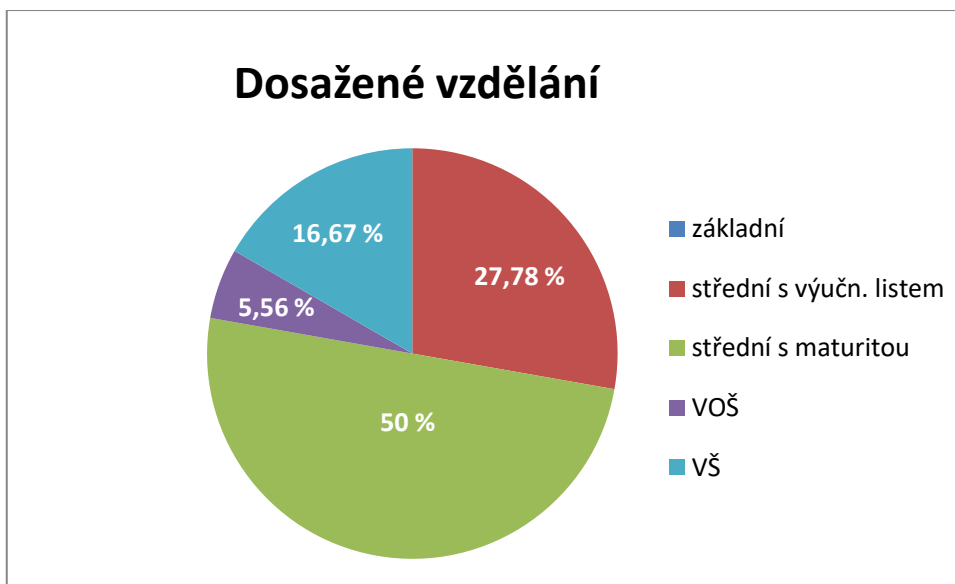
Z dotázaných vyplnilo dotazník 10 mužů a 8 žen, což i odpovídá celkovému zastoupení pohlaví v podniku, kde na jedné straně velkou část pracovníků tvoří servisní technici, avšak na centrále podniku je zaměstnáno mnoho žen.

¹⁶² vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Graf 5: Struktura respondentů dle věku¹⁶³

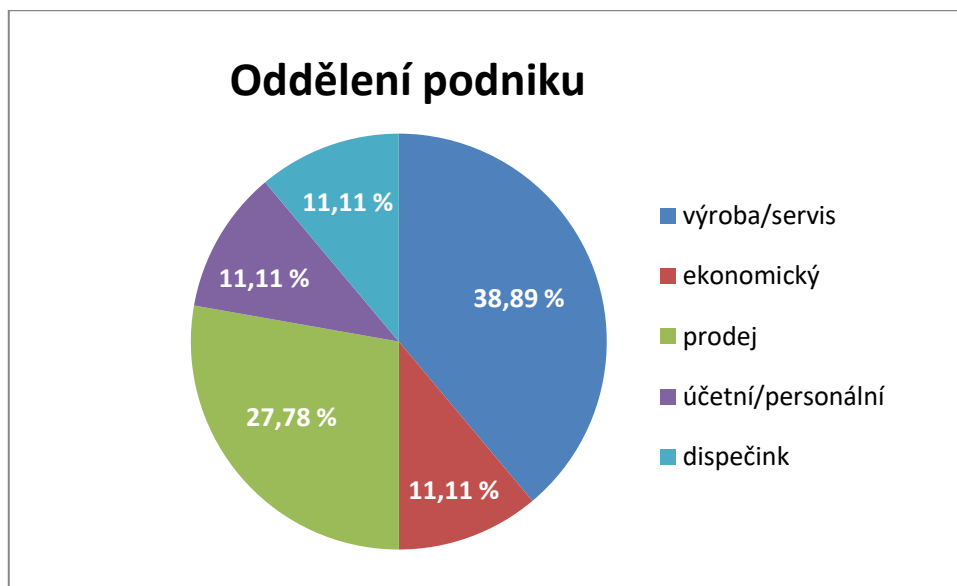
Nejvíce zastoupené věkové skupiny mezi respondenty (přes 80 % respondentů v součtu) byly ve věku 35-44 let a 45-54 let, mladší věkové skupiny a skupina od 55 do 64 let byly zastoupeny každá po jednom respondentovi, starší věkové skupiny nad 65 let nebyly zastoupeny vůbec.



Graf 6: Struktura respondentů dle vzdělání¹⁶⁴

¹⁶³ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Celkově 14 z 18 respondentů (více než 75 %) má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, z toho 5 s výučním listem a 9 s maturitní zkouškou. Zbylí 4 respondenti mají ukončené vzdělání na vyšší odborné škole či na vysoké škole. Pouhé základní vzdělání nemá z respondentů nikdo.



Graf 7: Struktura respondentů dle oddělení¹⁶⁵

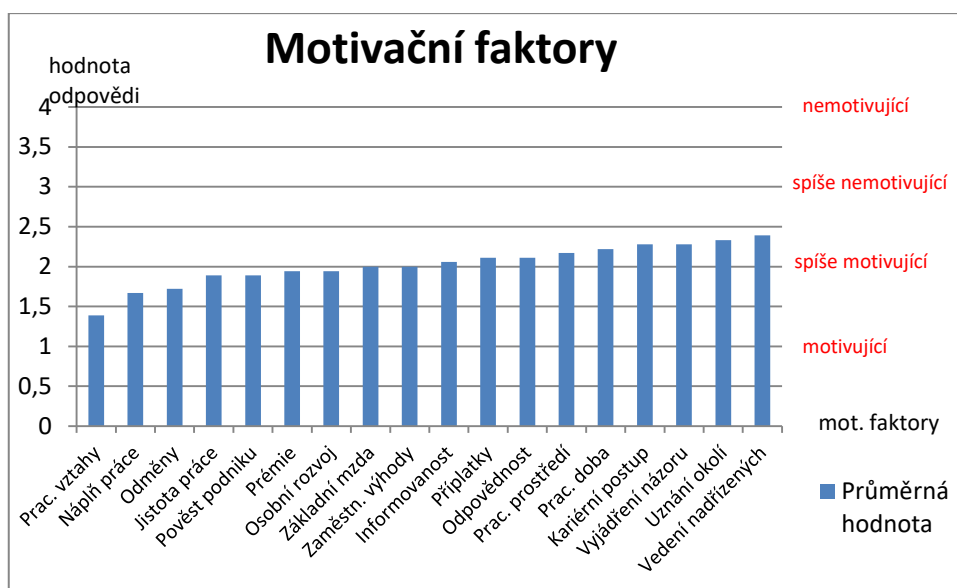
Procentuální zastoupení respondentů v jednotlivých úsecích odpovídá i poměru zaměstnanců v celém podniku – zatímco dispečink, účetní a personální oddělení a ekonomický úsek jsou spíše menšími odděleními (každé po 2 respondentech), úsek prodeje a zejména úsek servisu a výroby patří v počtu zaměstnanců k těm největším.

Motivační faktory

Tato podkapitola zahrnovala pouze 1 otázku, a to aby respondenti zhodnotili, na kolik je jednotlivé faktory v podniku motivují. Na výběr měli u každého faktoru ze škály motivující – spíše motivující – spíše nemotivující – nemotivující. Na následujícím grafu je vidět pořadí průměrných hodnot faktorů. Faktor s nejnižší hodnotou (úplně nalevo) je nejvíce motivujícím, naopak faktor s nejvyšší hodnotou (úplně vpravo) pracovníky motivuje nejméně.

¹⁶⁴ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

¹⁶⁵ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



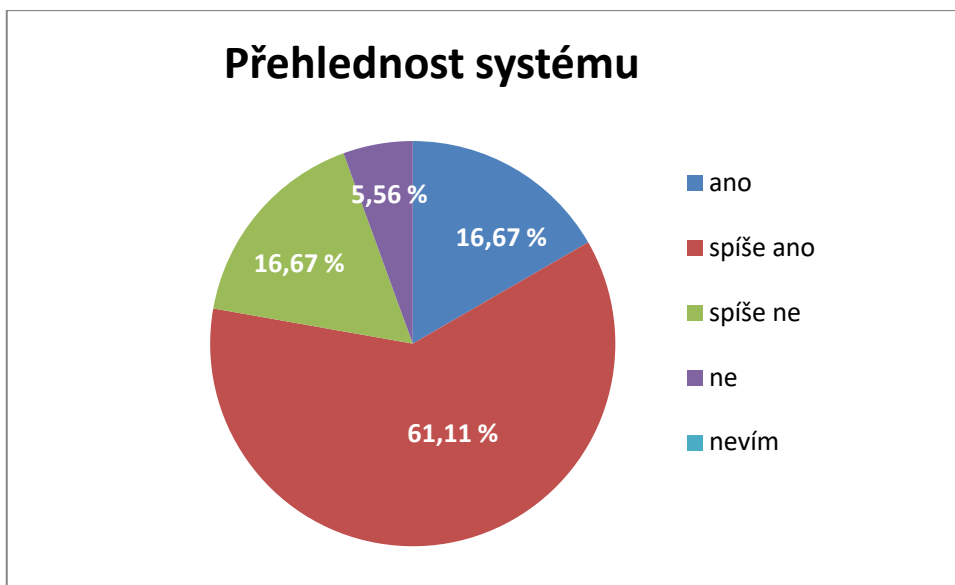
Graf 8: Významnost motivačních faktorů¹⁶⁶

Je zřejmé, že pro zaměstnance jsou hlavními motivačními faktory pracovníků vztahy s jejich kolegy, náplň práce a výše odměn. Naopak, nejméně motivuje zaměstnance v podniku styl vedení nadřízených, uznání okolí ohledně jejich pracovní pozice či možnost vyjádření názoru (která tedy pravděpodobně není vnímána jako velká).

Systém odměňování

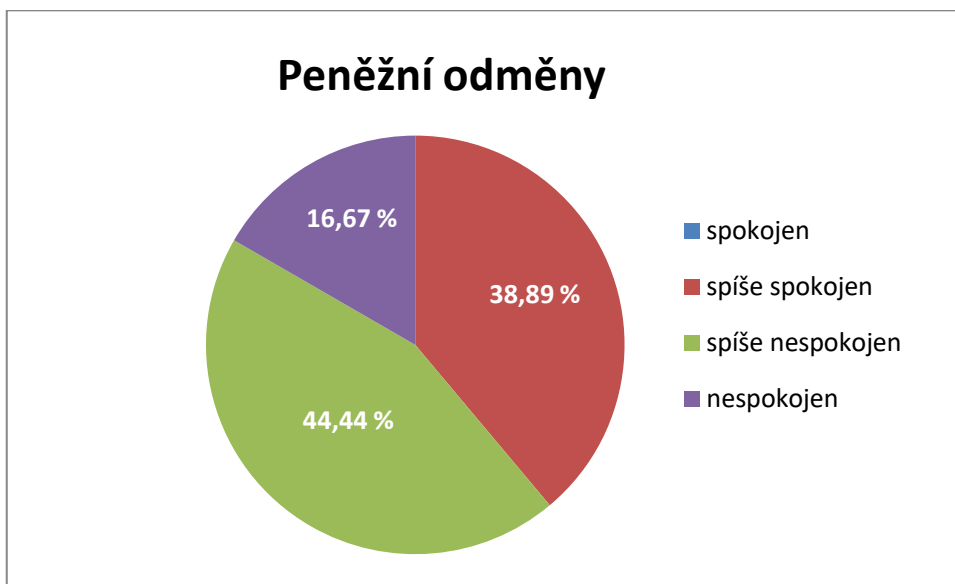
Otázky zaměřené v dotazníku na systém odměňování se zaměřovaly na srozumitelnost a přehlednost celého systému, spokojenost zaměstnanců s aktuálními peněžními a nepeněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami, preference zaměstnanců ohledně dalších zaměstnaneckých výhod a jejich systému poskytování a vnímání spravedlnosti systému odměňování v porovnání s různými parametry.

¹⁶⁶ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Graf 9: Porozumění a přehlednost systému odměňování¹⁶⁷

Pouze pro necelých 17 % dotázaných je systém odměňování jasný a přehledný. Většina respondentů považuje aktuálně nastavený systém za spíše přehledný a jasný. Je zřejmé, že je tu pro podnik prostor pro zlepšení, aby systému porozuměl každý zaměstnanec.

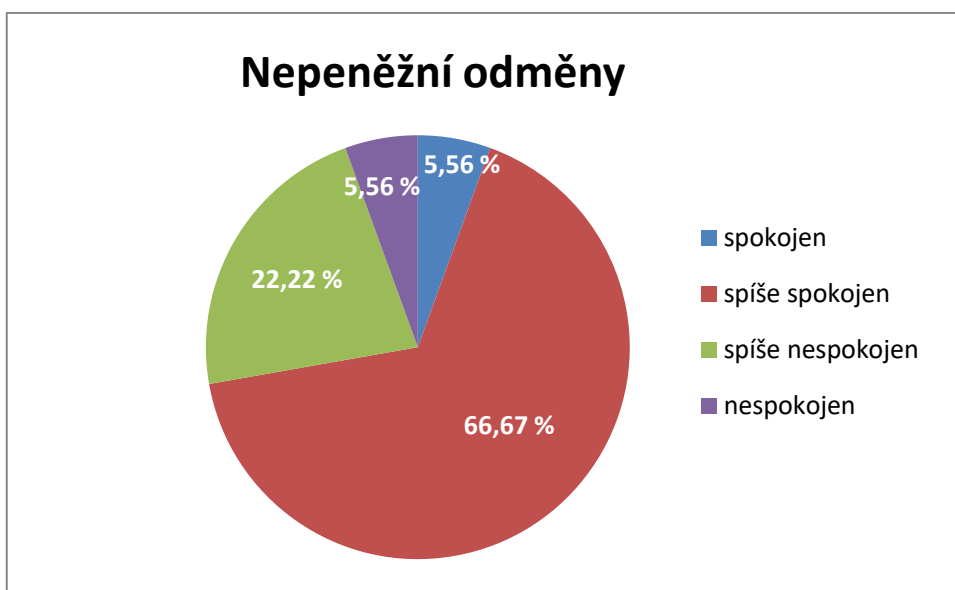


Graf 10: Spokojenost s peněžními odměnami¹⁶⁸

¹⁶⁷ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

¹⁶⁸ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

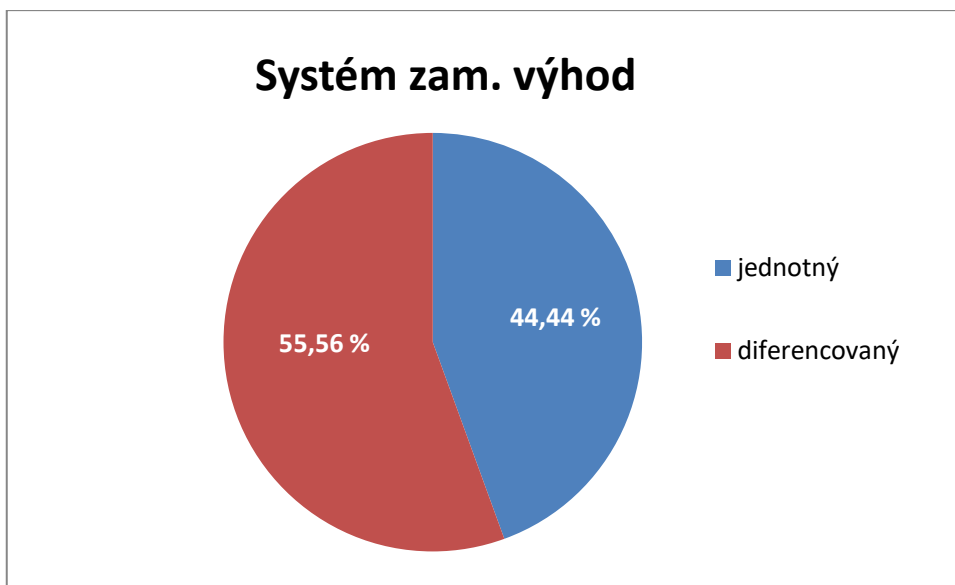
Je očividné, že v podniku nepanuje velká spokojenost s peněžními odměnami. Spokojen s nimi nebyl ani jeden z respondentů, většina z nich je s peněžními odměnami spíše spokojena nebo (z větší části) spíše nespokojena. V otevřené otázce byla pro respondenty odpovídající, že jsou spíše nespokojeni nebo nespokojeni, možnost tuto odpověď zdůvodnit. Nejčastěji uváděli nízkou mzdu, nepoměr práce k odměně, nebo že na peněžní odměny většinou zaměstnanci nedosáhnou, protože nesplní stanovené podmínky.



Graf 11: Spokojenost s nepeněžními odměnami¹⁶⁹

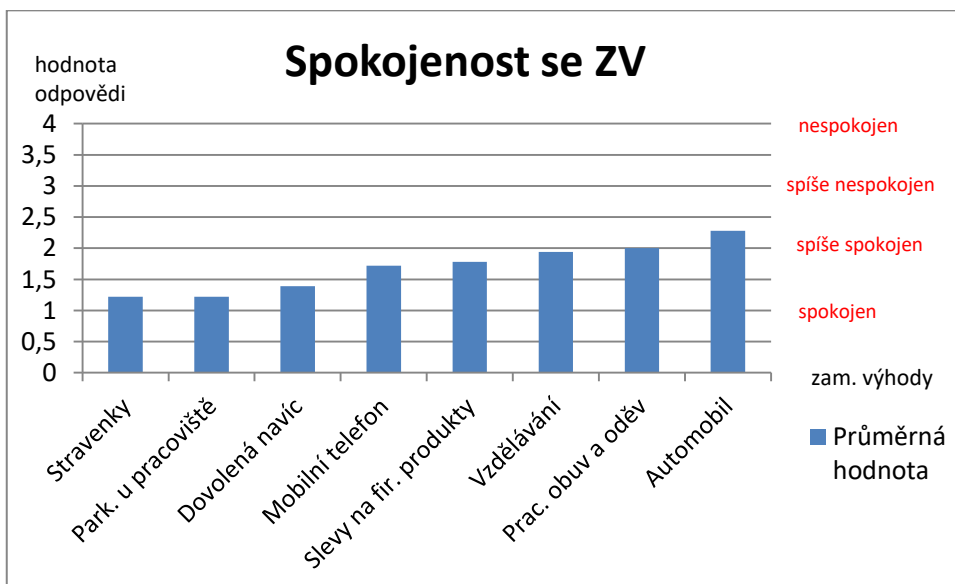
Co se týče spokojenosti s nepeněžními odměnami, je vidět, že dosahuje příznivějších hodnot. Celé dvě třetiny respondentů jsou s nimi spíše spokojeni, menší část je spíše nespokojena. Důvodem nespokojenosti může být skutečnost, že brigádníkům nejsou poskytovány žádné zaměstnanecké výhody, jejich náplň práce není až tak zajímavá nebo i z pohledu kmenových zaměstnanců pracujících na menších odděleních není možnost kariérního postupu.

¹⁶⁹ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Graf 12: Preference systému poskytování zaměstnaneckých výhod¹⁷⁰

V případě preferovaného systému poskytování zaměstnaneckých výhod jen těsně převážil názor na diferencovaný přístup (individuální výběr benefitů) oproti plošnému poskytování výhod, který v současnosti v podniku funguje.

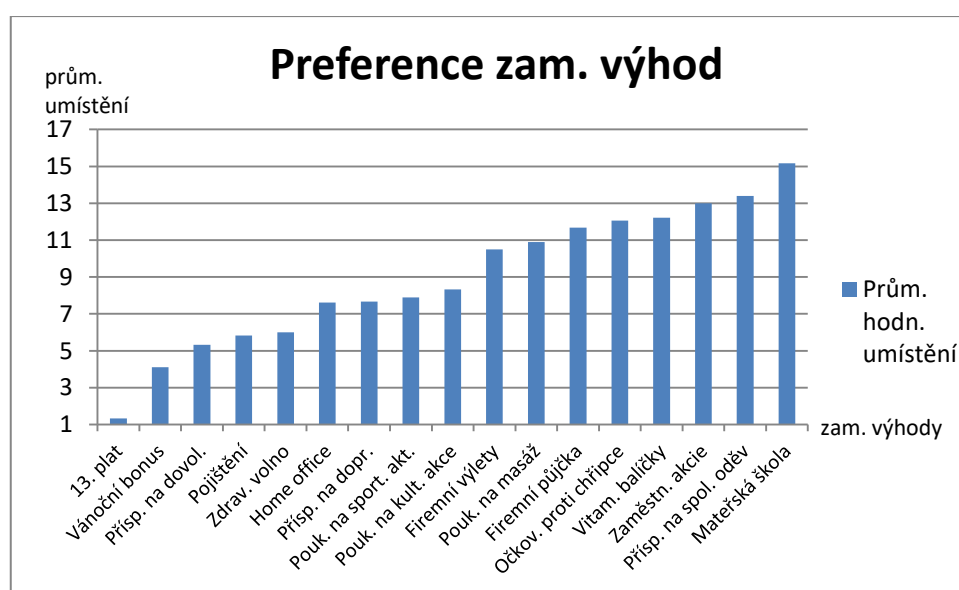


Graf 13: Spokojenost s aktuálními zaměstnaneckými výhodami¹⁷¹

¹⁷⁰ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

¹⁷¹ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

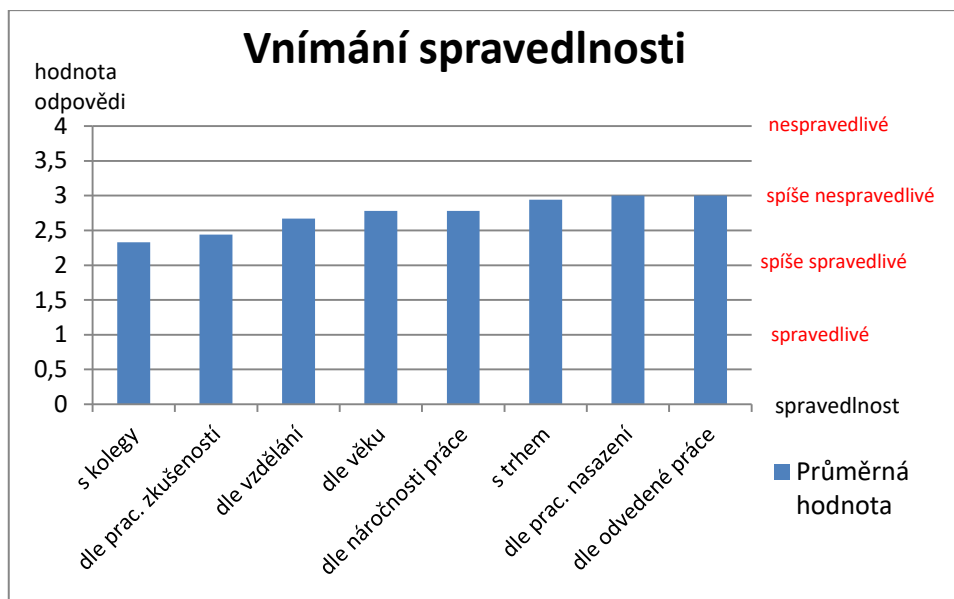
S aktuálně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami jsou ve většině případů zaměstnanci spokojeni či spíše spokojeni. Nejpriznivějších hodnot dosahovaly stravenky, možnost parkování přímo u pracoviště a 5 dnů proplacené dovolené navíc. Nižší spokojenost je ohledně využívání služebního automobilu pro soukromé účely nebo poskytování pracovního oděvu a obuvi. Důvodem je nejspíš fakt, že se tyto dvě zaměstnanecké výhody (na rozdíl od ostatních) týkají především servisních techniků pracujících na pobočkách mimo místo hlavní centrály, zatímco pracovníkům centrály se tyto zaměstnanecké výhody příliš často neposkytují.



Graf 14: Preference ostatních zaměstnaneckých výhod¹⁷²

V další otázce měli respondenti na výběr ze 17 různých zaměstnaneckých výhod, které jim podnik nyní nedává, aby tyto benefity seřadily od nejvíce žádaného k nejméně žádanému. Průměrně umísťovali zaměstnanci na přední místa 13. plat (s velkou převahou), vánoční bonus a příspěvek na rekreační pobyt. Nejméně žádanými výhodami byly firemní mateřská škola, příspěvek na společenský oděv a zaměstnanecké akcie.

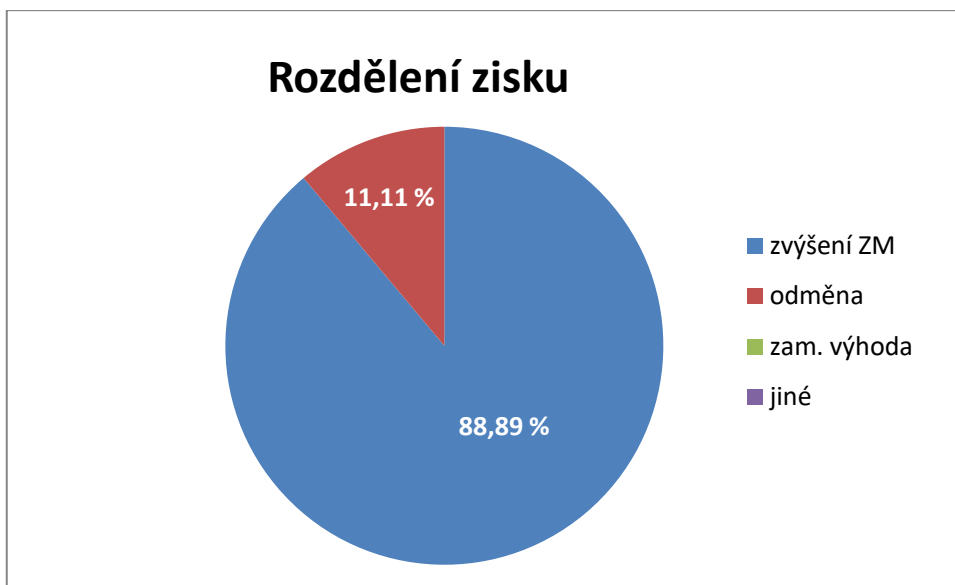
¹⁷² vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Graf 15: Vnímání spravedlnosti systému odměňování¹⁷³

V této otázce měli zaměstnanci určit, na kolik je systém odměňování spravedlivý v porovnání s trhem práce, s jejich kolegy, vzhledem k jejich věku, vzdělání, pracovním zkušenostem, pracovnímu nasazení, k odvedené práci a její náročnosti. Nejspravedlivěji tedy bylo posouzeno určení mzdy v porovnání se spolupracovníky a vzhledem k pracovním zkušenostem, nejméně spravedlivě pociťují zaměstnanci stanovení mzdy vzhledem k odvedené práci, k pracovnímu nasazení a v porovnání s obdobnou pozicí na trhu práce u podobných zaměstnavatelů.

¹⁷³ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



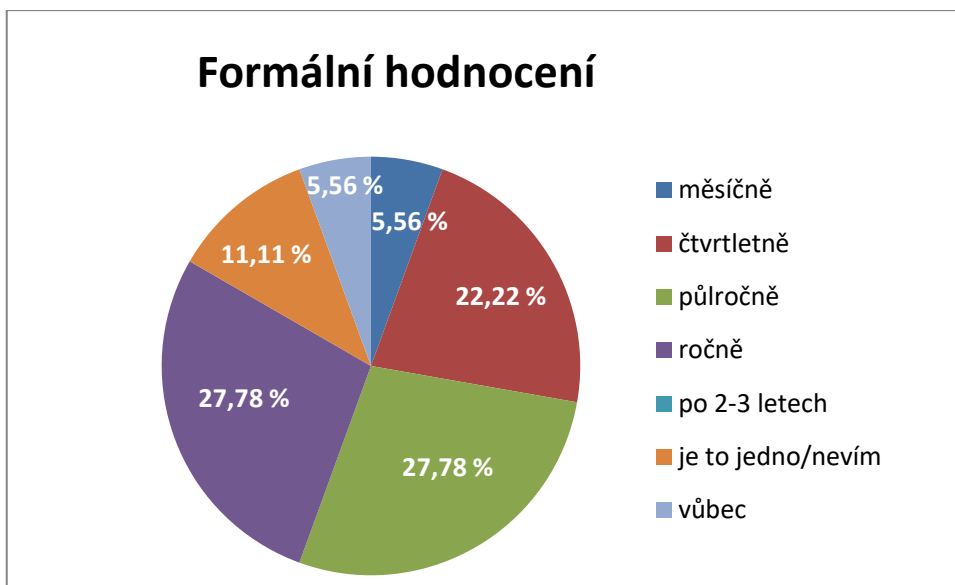
Graf 16: Preference formy přilepšení při neočekávaně vysokém zisku¹⁷⁴

Poslední doplňující otázkou ohledně systému odměňování byla ta, v jaké formě by zaměstnanci preferovali přilepšení, kdyby podnik dosáhl neočekávaně velkého zisku a rozhodl se jej částečně přidělit svým zaměstnancům. Naprostá většina respondentů hlasovala pro zvýšení základní mzdy, pouze zbylí 2 hlasovali pro nějakou odměnu.

Hodnocení

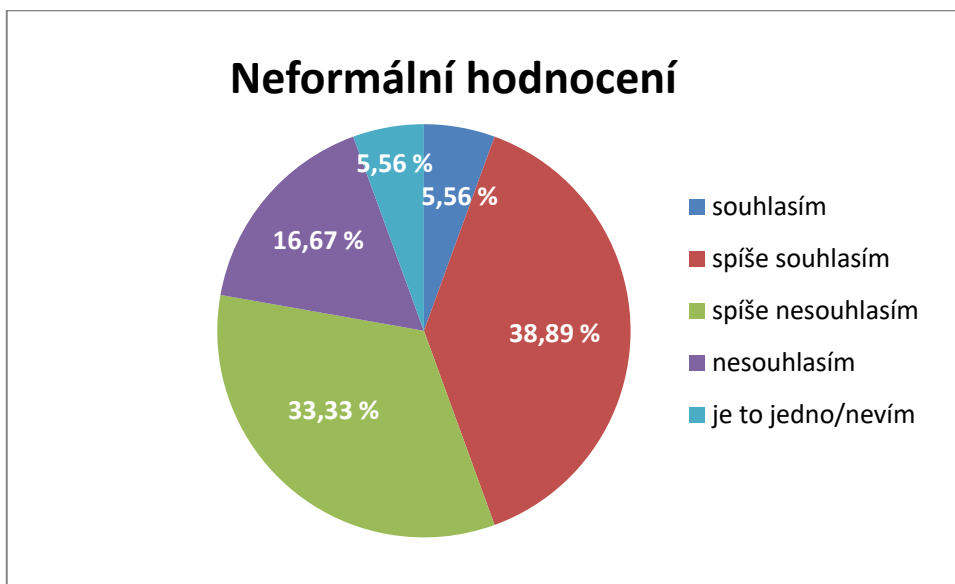
Vzhledem k tomu, že v podniku není zaveden systém hodnocení, tedy neprobíhá tam formální hodnocení a neformální hodnocení (běžné každodenní pochvaly) nejsou až tak časté, ptala jsem se v této sekci dotazníku na názory zaměstnanců ohledně toho, jak často by podle nich formální hodnocení mělo probíhat, zda by souhlasili s častějším neformálním hodnocením, kdo by měl ideálně hodnotit jejich pracovní výkon, jak vnímají přínos hodnocení a co nového by se do podniku v oblasti hodnocení mohlo zavést.

¹⁷⁴ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Graf 17: Četnost formálního hodnocení¹⁷⁵

Mezi nejčastějšími odpověďmi na to, jak často by mělo probíhat formální hodnocení, se objevovalo půlroční a roční období, v těsném závěsu bylo čtvrtletní období. Jeden respondent s formálním hodnocením vůbec nesouhlasí.

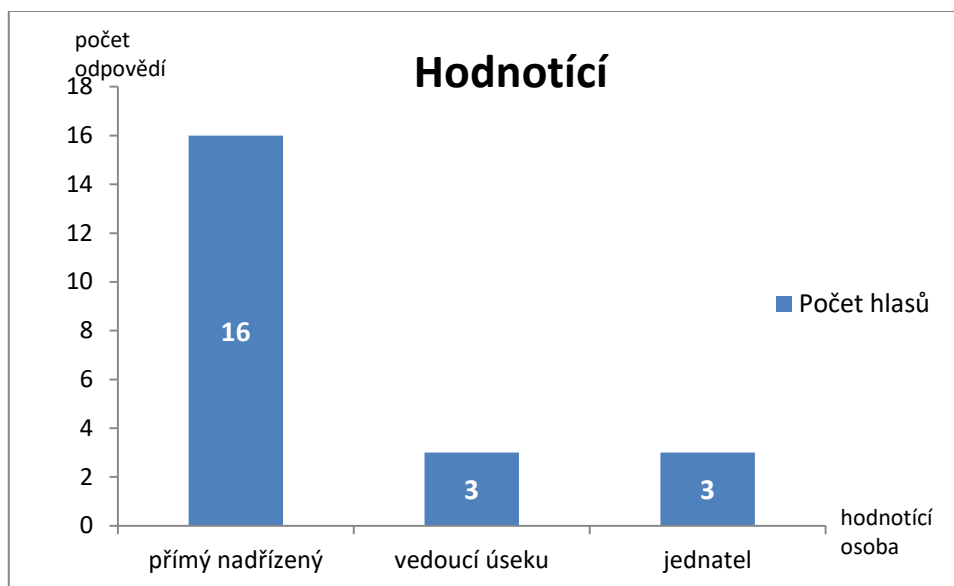


Graf 18: Souhlas s častějším neformálním hodnocením¹⁷⁶

¹⁷⁵ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

¹⁷⁶ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

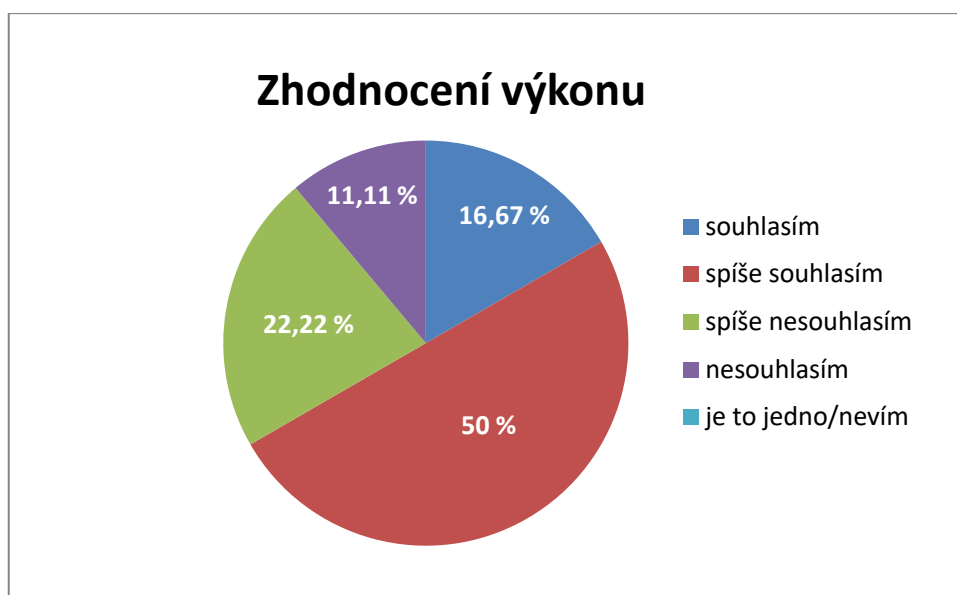
S častějším každodenním poskytováním zpětné vazby většina respondentů spíše souhlasí, ale také celá třetina s ním spíše nesouhlasí a 3 respondenti nesouhlasí vůbec. Možnou příčinou je, že by zaměstnanci očekávali spíše kritiku než pochvalu.



Graf 19: Preference hodnotícího¹⁷⁷

Při možném výběru více možností se téměř jednotně shodli respondenti na formální hodnocení svým přímým nadřízeným, pouze třikrát se projevil zájem o hodnocení vedoucím celého úseku a jednatelem podniku.

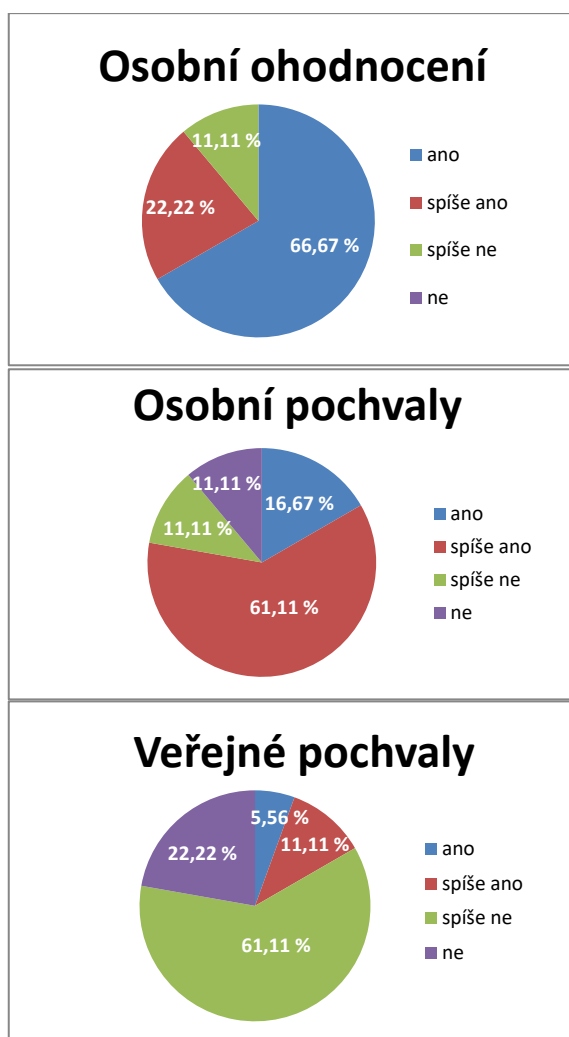
¹⁷⁷ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Graf 20: Souhlas se zhodnocením pracovního výkonu¹⁷⁸

U předposlední otázky měli zaměstnanci vyjádřit svůj souhlas nebo nesouhlas s následujícím výrokem: „Myslím si, že by zhodnocení mého pracovního výkonu a nastavení mých vlastních pracovních cílů pomohlo ke zlepšení mého budoucího pracovního výkonu a pracovního chování.“ Přesně dvě třetiny respondentů s takovým názorem souhlasí nebo spíše souhlasí, zbylá třetina spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí vůbec.

¹⁷⁸ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Graf 21-23: Zavedení osobního ohodnocení, pochval sdělených osobně nebo veřejně¹⁷⁹

U poslední otázky měli respondenti vyjádřit, zda by uvítali zavedení osobního ohodnocení, pochval a uznání nadřízených sdělených pouze jejich osobě nebo sdělených před dalšími kolegy. Nejlepších výsledků dosáhlo osobní ohodnocení, které by uvítalo nebo spíše uvítalo necelých 90 % zaměstnanců. Osobní pochvaly byly na druhém místě, pro jejich zavedení nebo spíše pro jejich zavedení je necelých 80 % zaměstnanců. Nejhůře se umístily veřejné pochvaly, jež by téměř 85 % zaměstnanců spíše nebo vůbec neuvítalo.

¹⁷⁹ vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Vlastní návrhy řešení budou opět rozděleny do třech částí, stejně jako v teoretické a praktické části, na část zaměřenou na motivování, systém odměňování a hodnocení.

Pro výpočty některých nákladů na návrhy byla využita průměrná hrubá mzda zaměstnance v podniku za rok 2016. Z ní jsem si pro potřeby výpočtů spočítala průměrnou hrubou základní mzdu na hodinu 1 zaměstnance ve výši 145 Kč (29 038 Kč /160 hodinami měsíčně, a poté při předpokladu poměru základní mzdy k ostatním složkám mzdy 80:20 jsem částku vydělila 100 a vynásobila 80).

Návrhy motivačních faktorů

Pro zvýšení motivace zaměstnanců v podniku bych na základě mého výzkumu doporučovala zejména zlepšení stylu vedení nadřízených a jejich vztahu s podřízenými, možnost vyjádření názoru pro zaměstnance a zvýšení informovanosti zaměstnanců.

V dotaznících byl jako nejméně motivující faktor identifikován styl vedení nadřízených. Ohledně tohoto nedostatku bych doporučila externí **kurz** zaměřený na **koučování** nadřízených. Pro ušetření nákladů bych navrhovala, aby jej absolvovala pouze jedna personální pracovnice a ostatní vedoucí pracovníky zaškolila interně. Náklady na vhodný kurz trvající 11 dnů jsem vyhledala v ceně 49 800 Kč¹⁸⁰, pokud k nim přičteme náklady na dvoudenní školení 11 nadřízených personální pracovníci každý den po 8 hodinách (12 zaměstnanců x 2 dny x 8 hodin x průměrná hrubá základní hodinová mzda na 1 zaměstnance 145 Kč), získáme konečnou částku 77 640 Kč.

Zároveň by k řešení této situace přispěla i **zpětná vazba 360°** (zmíněná v návrzích systému hodnocení), čímž by vedoucí pracovníci dostávali informace o tom, jaké nedostatky jsou typické pro jejich styl vedení.

Pro zlepšení vzájemných vztahů mezi nadřízenými a podřízenými by také mohla pomoci další oficiální firemní akce (kromě vánočního večírku) v létě. Takovou akcí by mohl být například **teambuilding** v Brně či okolí, kam by se zaměstnanci sjeli a byli by rozdělení tak, aby byli v jednotlivých skupinách namícháni vedoucí s podřízenými.

¹⁸⁰ *Educity.cz: kurz KOUČ - akreditováno MŠMT ČR a ICF [online].*

Orientační cenu jsem našla pouze u teambuildingu v lanovém centru konaného v Praze, ale předpokládám, že v Brně by ceny neměly být vyšší. Celkové náklady by při jejich nastavené ceně 180 Kč na osobu za hodinu¹⁸¹ byly 32 940 Kč (vynásobená částka za 61 zaměstnanců při stanovené době minimálně 3 hodin).

Mezi dalšími hůře hodnocenými motivačními faktory byla možnost vyjádření názorů či informovanost. Pro tento nedostatek bych doporučila zavedení krátkých **porad pro nadřízené s jejich podřízenými**, která by se konala jednou za dva týdny vždy den po schůzi hlavního vedení s nadřízenými. Na těchto poradách by se pracovníci dozvěděli o všech novinkách, o tom, jak si podnik aktuálně vede (jestli jsou naplňovány očekávané plány tržeb, atd.). Pokud by podnik stál před nějakým důležitým rozhodnutím, mohlo by na takových poradách také proběhnout **anonymní hlasování**, jehož výsledky by byly předneseny vedoucími na další poradě s hlavním vedením podniku a k většinovému názoru zaměstnanců by bylo přihlíženo (došlo by tak ke zvýšení pocitu participace a významnosti jejich názoru). Porady by se konaly jednou za dva týdny, ročně by tedy proběhlo 26 porad (spočítáno z 52 týdnů ročně). 1 porada by trvala průměrně 10 minut. Pro 61 zaměstnanců by roční náklady na porady činily 38 064 Kč (26 porad x 61 zaměstnanců x průměrná hrubá základní hodinová mzda za 10 minut na 1 zaměstnance 24 Kč).

K dalšímu přehledu o aktuálních informacích a možnosti anonymního sdělení nesouhlasu s určitou věcí v podniku by mohla sloužit **informační nástěnka** na všech pracovištích. Na ní by byl prostor jednak pro znázornění aktuálních výsledků podniku či jednotlivých oddělení, ale byla by zde umístěna i schránka (obyčejná obálka pro začátek), kam by zaměstnanci mohli vložit anonymní vzkaz pro vedoucí. Nástěnky na pracovištích by také mohly být využívány například pro umístování fotek zaměstnanců. Každý měsíc by sem zaměstnanci dobrovolně dávali své fotky podle toho, jaké zajímavé místo navštívili nebo co významného se v jejich osobních životech v daném měsíci stalo. Navíc by tu mohl být umístěn i kalendář s daty narození zaměstnanců, aby každému zaměstnanci nebylo opomenuto popřát. Byl by tím významně posílen pocit sounáležitosti zaměstnanců s podnikem a tento prvek by byl i jedním z výrazů podnikové kultury. Pořizovací náklady nástěnek na 7 pracovišť firmy by byly

¹⁸¹ Lanová centra PROUD: Teambuilding [online].

17 500 Kč, pokud koupíme 1 nástěnku za zaokrouhlených 2 500 Kč¹⁸². Z dalších nákladů jsem odhadla náklady na tisk ročně na 1 680 Kč (při 7 pracovištích na 12 měsíců, pokud bude pracoviště spotřebovávat průměrně 20 vytisknutých papírů měsíčně při ceně 1 Kč za 1 list), náklady na zakoupení rýsovaček by byly přibližně 210 Kč (po 30 Kč na 7 pracovištích) a náklady na obálky pro vkládání anonymních sdělení by činily 7 Kč při ceně 1 Kč za obálku pro 7 pracovištích. Celkové náklady za nástěnky by byly 19 397 Kč.

Z rozhovoru provedeného s brigádníci vyplynulo, že brigádníci nemají v podniku příliš zajímavou náplň práce a žádnou odpovědnost. Tato skutečnost by se dala vyřešit tím, že by při uvolnění určité pracovní pozice firma nabídla místo jednoho hlavního úvazku dva **poloviční úvazky**, které by ocenili studenti vysokých škol z místa bydliště či přilehlého okolí. Méně zajímavá administrativní práce by byla rozdělena mezi více zaměstnanců a tvořila by jen část jejich pracovní náplně. Těmto zaměstnancům by podnik poskytoval i některé zaměstnanecké výhody (například stravenky či možnost vzdělávání) a mohl by si tak vychovat své budoucí zaměstnance na hlavní úvazek, aniž by se mu zvýšily náklady.

Ke zlepšení vnímání kariérního postupu se dá pouze doporučit nastavení objektivnějších kritérií a opodstatněné zdůvodnění (například formou sdělení na nástěnkách), proč byla daná osoba povýšena. Pracovní dobu vzhledem k charakteru pracovních činností u většiny pracovních míst nelze příliš měnit (u většiny nelze prakticky provádět home office či flexibilní pracovní dobu). Pracovní prostředí je v poslední době vylepšováno prostřednictvím rekonstrukcí, které mají v blízké době u zbývajících budov přijít.

Co se týče příplatků, zaměstnaneckých výhod, základní mzdy a celého systému odměňování, budou návrhy těchto faktorů rozebrány v následující podkapitole. Uznání zaměstnanců v jejich okolí, které také nebylo v motivačních faktorech dobře vyhodnoceno, je dle mého názoru poměrně závislé na poskytovaných odměnách, jejichž vylepšení v další podkapitole navrhu. Lépe nastaveným systémem odměňování by byla vylepšena i image a pověst firmy. Správně nastavené cíle zaměstnanců, poskytování zpětné vazby a oceňování pracovního výkonu budou vycházet z návrhů systému hodnocení.

¹⁸² AB store: Korková tabule 2000 x 1000 [online].

Návrhy systému odměňování

Vzhledem k tomu, že systém odměňování by měl dle teorie být jasný, atraktivní a spravedlivý, což podle výsledků výzkumu aktuální systém v podniku nesplňuje, budou se mé návrhy týkat zlepšení této situace.

Jelikož je systém odměňování jasný jen pro necelých 17 % dotázaných, doporučila bych podniku uspořádat **interní školení** a objasnit veškeré nejasnosti ohledně systému odměňování, kde by byly vysvětleny především principy udělování jednotlivých složek mzdy i jejich vyčíslení na výplatních páskách. Školení by bylo pojato včetně diskuze, kde by byla podstatná část věnována zodpovězení konkrétních dotazů zaměstnanců. Jeho náklady jsem vyčíslila na 4 713 Kč vzhledem k tomu, že by se konalo po 30 minutách na 5 pobočkách po republice, přičemž průměrná hrubá základní hodinová mzda na 1 zaměstnance za 30 minut 72,5 Kč je vynásobena 65 pracovníky (na centrále 20 zaměstnanců se školící personální pracovníci a na ostatních 4 pobočkách po 10 pracovnících opět s personální pracovníci).

Protože zaměstnanci vyjadřovali daleko větší nespokojenost ohledně peněžních odměn než zaměstnaneckých výhod (se kterými jsou poměrně spokojeni), budou mé návrhy více zaměřeny na zvýšení peněžních odměn.

V prvé řadě by měla být od nového roku **zvýšena základní mzda**, vzhledem k mému srovnání hrubých základních mezd jednotlivých profesí v podniku se mzdami v Jihomoravském kraji je nejvyšší rozdíl u profese prodejců, a to 8 000 Kč. Zaměstnanci dle dotazníků cítí nespravedlnost výše jejich mzdy v porovnání s obdobnými pozicemi na trhu práce. Při pokusu o jejich srovnání je však nutno brát v úvahu náklady na dojíždění do místa pracoviště (nejčastěji do města Brna, pro které je vyčíslena cena za jízdné minimálně 608 Kč za měsíc při zakoupení ročního jízdného¹⁸³) a také čas, který by zaměstnanec místo cestování do místa zaměstnání ušetřil. Při průměrném dojíždění 1,5 hodiny denně při 20 pracovních dnech a průměrné hrubé základní hodinové mzdě 145 Kč by takový jedinec přicházel měsíčně o přibližně 4 350 Kč. S náklady na jízdné by tedy v místě bydliště ušetřil přibližně 5 000 Kč. Tuto částku převyšuje v podniku rozdíl právě jen u profese prodejců. Těm bych v začátcích

¹⁸³ IDS JMK: *Ceník jízdného Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje* [online].

doporučila zvýšit základní mzdu o 1 000 Kč na měsíc, při jejich počtu 10 pracovníků a 12 měsících by se ročně jednalo o částku 120 000 Kč.

V oblasti příplatků by se podle mého názoru měla zvýšit denní částka u **příplatků za pohotovost** a také **procentuální výše příplatků za práci o víkendu nebo v noci**, pokud musí servisní technik v době pohotovosti vyjet k mimořádné zakázce. Příplatek za pohotovost bych doporučila zvýšit pro servisní dispečink z aktuálních 500 Kč za den na 700 Kč za den, pro servisní techniky z 0 Kč na 500 Kč denně. U příplatků pro servisní techniky bych zvýšila příplatek za práci v noci nebo o víkendu ze zákonných 10 % průměrného výdělku na alespoň 30 %, tedy navíc o nepovinných 20 %. U příplatků za pohotovost by náklady činily za servisní dispečink 20 800 Kč, jelikož by navíc dostávaly 200 Kč při 52 víkendech po 2 dnech. Pro servisní techniky by částka byla 52 000 Kč (500 Kč x 104 dnů víkendů). Příplatky za práci o víkendu nebo v noci jsem vyčíslila na 2 040 Kč, protože měsíčně dochází přibližně k 5 pohotovostním výjezdům, ročně tedy k 60 výjezdům. Příplatek navíc je 20 % z průměrného výdělku servisního technika, což je přibližně 170 Kč za hodinu (vypočteno z průměrné hrubé základní mzdy servisního technika ve výši 25 000 Kč, při jejich průměrném podílu základní mzdy na celkové mzdě 90:10 se jedná o mzdu 27 778 Kč, kterou vydělíme počtem 160 hodin práce měsíčně). Příplatek na hodinu by tedy činil 34 Kč a je vynásoben 60 výjezdy ročně, pokud počítáme průměrnou dobu 1 hodiny na 1 výjezd. Celkové náklady na příplatky jsou tedy ve výši 74 840 Kč.

U **prémii** (za splnění termínů a dosažení stanoveného cíle) bych doporučila nastavit méně přísné limity pro jejich udělování, protože mezi otevřenými odpověďmi v dotaznících bylo zmíněno, že jich zaměstnanci většinou nedosáhnou kvůli stanoveným podmínkám. V současnosti jsou nejspíš právě proto považovány jen za spíše motivující.

Dále by se podle mého názoru, vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců pochází přímo nebo z okolí místa pracoviště, hodil zavést **náborový příspěvek** současným pracovníkům na základě doporučení nového zaměstnance. Podmínkou by bylo, aby nový zaměstnanec zůstal v podniku i po skončení zkušební doby a vedoucí s jeho prací byli spokojeni. Zaměstnanci, který ho doporučil, by pak bylo do mzdy v následujícím

měsíci po skončení zkušební doby nového zaměstnance přidáno 3 000 Kč. K takovému náborům by mohlo průměrně docházet 3x ročně, jedná se tím pádem o částku 9 000 Kč.

Další novinkou, která by byla spjata se systémem hodnocení a vyšla v dotaznících jako žádaná, je zavedení systému měsíčního **osobního ohodnocení**. To by pro začátek představovalo bonus až 5 % z hrubé základní mzdy zaměstnance. Každý měsíc by přímý nadřízený ohodnotil ve zkrácené podobě na základě určených kritérií k jednotlivým pracovním činnostem pracovní výkon a chování svého podřízeného. Toto hodnocení by bylo zasíláno v PDF dokumentu zároveň s výplatní páskou na e-mailové adresy zaměstnanců. Tento prvek by mohl výrazně zlepšit vnímání spravedlnosti systému odměňování vzhledem k náročnosti práce, pracovnímu nasazení a odvedené práci. Pokud by zaměstnanci průměrně dostávali bonus 2,5 % z průměrné hrubé základní mzdy, která za měsíc činí 23 200 Kč (145 Kč/hod x 160 hodin měsíčně), pak by takový bonus byl průměrně ve výši 580 Kč měsíčně na 1 zaměstnance. Při 12 měsících a 61 zaměstnancích dojdeme k částce 424 560 Kč.

Co se týče **zaměstnaneckých výhod**, s aktuálními výhodami jsou zaměstnanci poměrně spokojeni, proto bych jejich udělování neměnila. Z dalších výhod byl naprosto nejvíce žádán 13. plat, který si však podle mého názoru nemůže podnik kvůli nedávnému vývoji výše zisku dovolit. Náhradou by tak za něj mohl být **vánoční příspěvek**, který byl druhým v pořadí v preferencích. Ten by mohl být prvním rokem udělen ve výši 2 000 Kč na 1 zaměstnance a přidán ke mzdě za měsíc říjen. Při 61 zaměstnancích by vznikly náklady ve výši 122 000 Kč ročně. V případě vyššího zisku a dobré vůle hlavního vedení by v následujících letech mohl být vyšší.

Vzhledem k systému poskytování zaměstnaneckých výhod bych v současné době doporučila zachovat jednotné poskytování benefitů. Jako prvek diferencovaného přístupu by mohl podnik poskytovat jednou měsíčně jednomu zaměstnanci z každého oddělení (například podle nejvyššího dosaženého výsledku měsíčního osobního ohodnocení) na výběr z **poukazu na masáž, kulturní či sportovní akci**, protože náklady na tyto poukazy nejsou příliš vysoké, zato mohou mít dobrý motivační účinek. Poukaz by byl poskytován v hodnotě 300 Kč, při 12 měsících a 5 zaměstnancích z jednotlivých oddělení měsíčně by náklady vyšly na 18 000 Kč.

Z ostatních zaměstnaneckých výhod by podnik mohl v budoucnu uvažovat o příspěvcích na rekreační pobyty zaměstnanců, znovuzavedení příspěvků na penzijní připojištění (jež byly dříve zaměstnancům poskytovány, ale na základě údajného nezájmu ze strany zaměstnanců byly zrušeny) nebo i o třech dnech proplaceného zdravotního volna, které dnes poskytuje již řada firem.

Náklady by navíc musely být při zvýšení částek za interní školení, zvýšení mezd a příplatků, zavedení náborových příspěvků, osobního ohodnocení a vánočního příspěvku doplněno o zvýšené náklady na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance v celkové výši 34 %. (25 % sociální pojištění, 9 % zdravotní pojištění). Ze základu 755 113 Kč by tedy činily 256 738 Kč.

Návrhy systému hodnocení

Na základě výsledků dotazníků a rozhovorů vyplynulo, že by v podniku mělo proběhnout zavedení měsíčního **osobního ohodnocení** (v předchozí podkapitole), **neformálního hodnocení** sděleného osobně přímo zaměstnancům a systému **formálního hodnocení**. Přestože pan jednatel není přesvědčen, že by mělo být zavedeno, můj názor a názor zaměstnanců na základě rozhovorů i dotazníků je jasně pro zavedení.

Neformální hodnocení by mělo probíhat formou pochval či oprávněné kritiky přímými nadřízenými, a to co nejdříve po určitém zaměstnancově výkonu či chování. Nadřízení by měli absolvovat **externí kurz na hodnocení**, zaměřeném na pravidelné poskytování zpětné vazby podřízeným a také provádění formálního hodnocení. Při počtu 12 vedoucích pracovníků a ceně kurzu 4 751 Kč na osobu¹⁸⁴ by kurz podnik stál 57 012 Kč.

Formální hodnocení by mělo probíhat ve 2 půlročních obdobích, hodnotiteli pro podřízené by měli být jejich přímí nadřízení. Zároveň by v podniku mělo být zavedeno i hodnocení nadřízených a vedení.

Co se týče konkrétních **metod hodnocení**, tak bych pro hodnocení podřízených pracovníků doporučila z nesrovnávacích metod hodnotící stupnici, u které by slovně,

¹⁸⁴ Computer Agency: *Hodnocení a motivace podřízených* [online].

případně u některých vhodných kritérií i číselně, hodnotící ohodnotili daného pracovníka dle stanovených kritérií hodnocení. Pro vedoucí pracovníky bych stanovila navíc i metodu zpětná vazba 360°, kterou by je ohodnotili jejich podřízení na některé poradě vedoucího se svými podřízenými (také dvakrát ročně). Navíc by se mohli vedoucí navzájem ohodnotit na pravidelné poradě, jež se koná jednou za dva týdny s hlavním vedením podniku. Vedoucí pracovníci by tak získali zpětnou vazbu ohledně toho, jak je vnímají jejich kolegové a podřízení a mohli by se více zamyslet nad svými konkrétními nedostatky.

Časový harmonogram formálního hodnocení by mohl vypadat tak, že by během září letošního roku proběhlo **přípravné období** formálního hodnocení:

- nejprve by si vedení podniku s personálním oddělením stanovilo cíle a způsob hodnocení a také by si připravili formuláře sloužící k hodnocení;
- na základě katalogu práce by personální oddělení s vedoucími sepsalo náplň práce a požadavky na jednotlivá pracovní místa, následně by k nim určili vhodná kritéria hodnocení a zvolili nejlepší metodu hodnocení;
- zvolená kritéria a metody by byly odsouhlaseny hlavním vedením podniku;
- proběhlo by školení zaměstnanců, kde by byli obeznámeni se zavedením systému hodnocení, dozvěděli by se o jeho přínosu, průběhu a zejména o konkrétních metodách a svých kritériích hodnocení;
- na konci září by také proběhlo externí školení hodnotitelů, aby si osvojili dovednost správného hodnocení.

Za toto přípravné období by personální pracovníci měla být přisouzena odměna 5 000 Kč a zbylým 11 (jelikož personální pracovnice je zároveň vedoucí oddělení) vedoucím pracovníkům po 1 000 Kč, celkově tedy 16 000 Kč.

Od října do března příštího roku by probíhalo půlroční období **získávání informací** o pracovních výsledcích a pracovním chování jednotlivých pracovníků. Průběžně by nadřízení své podřízené sledovali a výsledky pozorování by si zapisovali. Za sběr dat bych přisoudila vedoucímu pracovníkovi odměnu 250 Kč měsíčně, při 12 vedoucích pracovnících a 12 měsících by se jednalo o částku 36 000 Kč ročně.

Na začátku dubna by si hodnotitelé zpracovali do určených dokumentů své **výsledky pozorování a zápisů** a vyhodnotili výkony zaměstnanců podle stanovených kritérií. Poté by byly určeny termíny hodnotících rozhovorů pro každého pracovníka. Náklady na vyhodnocení by činily 4 800 Kč ročně, když vezmeme v úvahu odměnu 200 Kč pro 1 vedoucího a vynásobíme ji počtem 12 vedoucích a 2 vyhodnoceními ročně. Celkové odměny personální pracovníci a vedoucím pracovníkům by znamenaly 56 800 Kč, které by byly doplněny o zvýšené zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem za zaměstnance ve výši 34 %, tedy 19 312 Kč.

Nejvhodnějším místem by pro hodnotící rozhovory měla být zasedací místnost sloužící pro porady nebo přijímací pohovory. Tak by bylo zajištěno dostatečné soukromí a nikým nerušený klid. Během dubna až začátku května by probíhaly **hodnotící rozhovory**, kdy by na úvod měly být hodnotitelem opět připomenuta kritéria a metoda hodnocení a objasněny jednotlivé části rozhovoru. Ke každé části by se nejprve měl vyjádřit sám hodnocený, poté by mu hodnotitel řekl svůj názor. Na závěr by bylo shrnuto vše podstatné a hodnocený by si s hodnotitelem stanovil své cíle pro další půlroční období. Náklady na rozhovory by mohly ročně vyjít na 8 845 Kč, pokud vezmeme v úvahu, že budou rozhovory probíhat po 15 minutách při 2 osobách (hodnocený a hodnotící) pro 61 zaměstnanců, 2x ročně a 15 minutové průměrné hrubé základní mzdě 36,25 Kč.

Všechny zaznamenané **výsledky hodnotících rozhovorů** by si každý nadřízený u svých hodnocených prošel a vzájemně porovnal a byly by posléze archivovány a předány hlavnímu vedení. Od dubna do září příštího roku by probíhalo druhé půlroční období formálního hodnocení podle stejného postupu. Ročně by náklady na formuláře hodnocení vyšly na 366 Kč, když by pro 61 zaměstnanců byly ve 2 hodnotících obdobích spotřebovány 3 papíry za 1 období při ceně 1 Kč za tisk na 1 list papíru. Během listopadu příštího roku by došlo ke zhodnocení implementace systému hodnocení a bude uspořádán workshop pro všechny zaměstnance, aby byli o zhodnocení systému informováni. Náklady na interní školení hodnocení a workshop by vyšly na 13 485 Kč, pokud by proběhlo na 1 pobočce (v rámci příjezdu ostatních zaměstnanců na firemní akci) pro 2 skupiny zaměstnanců po 30 s personální pracovníci,

při délce trvání 60 minut školení hodnocení a 30 minutách workshopu a průměrné hrubé základní hodinové mzdě 145 Kč.

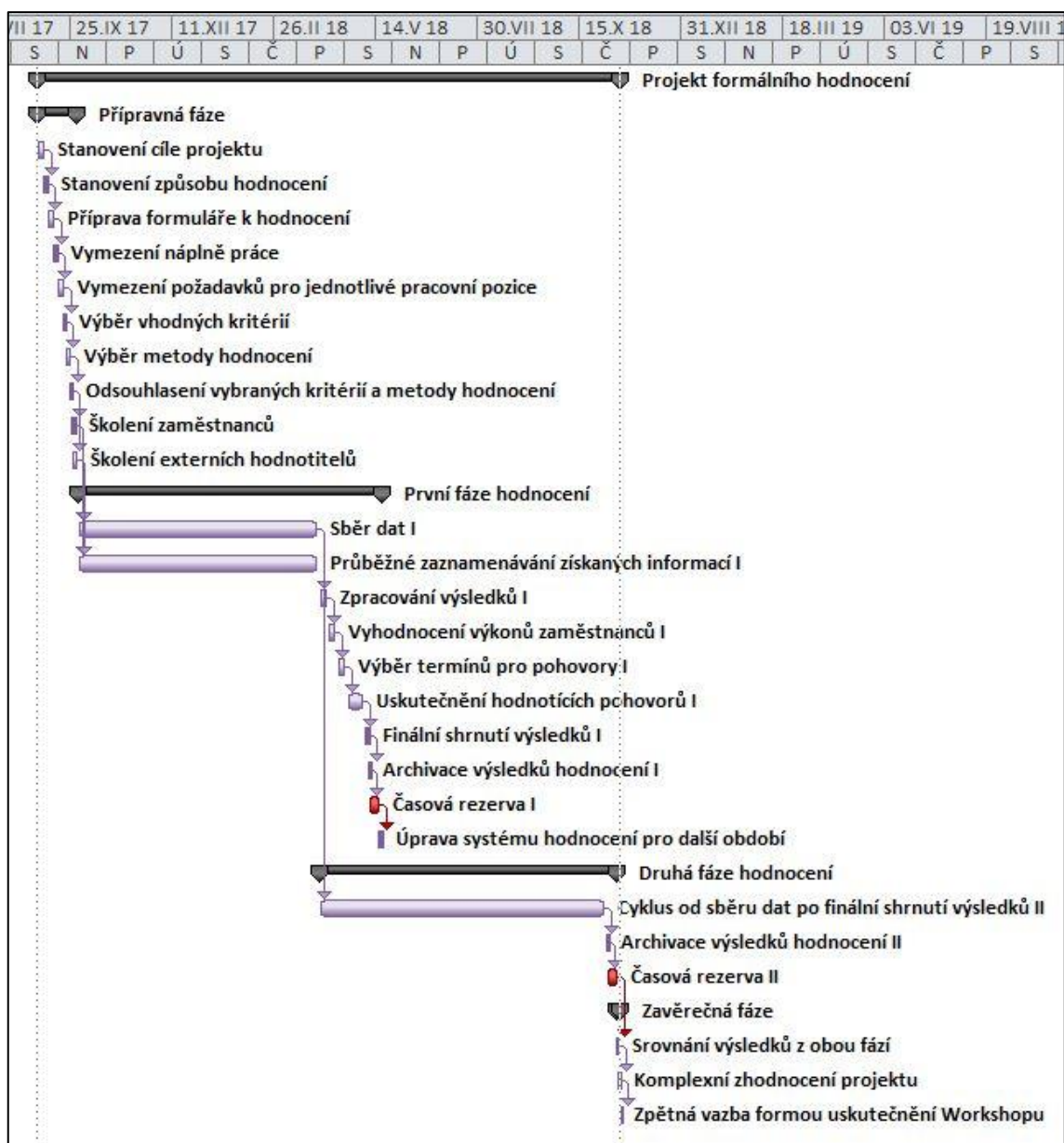
Toto časové rozdělení pro pozorování pracovních výsledků a chování zaměstnanců se hodí nejen díky brzkému zavedení systému hodnocení, ale také rozděluje rok na období před hlavní sezónou a po ní.

Následující obrázek spolu s Ganttovým diagramem zachycují odhad časového harmonogramu formálního hodnocení pro první dvě časová období.

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Pře
Projekt formálního hodnocení	63 týdny	01.09. 17	15.11. 18	
Přípravná fáze	4,2 týdny	01.09. 17	29.09. 17	
Stanovení cíle projektu	3 dny	01.09. 17	05.09. 17	
Stanovení způsobu hodnocení	2 dny	06.09. 17	07.09. 17	3
Příprava formuláře k hodnocení	3 dny	08.09. 17	12.09. 17	4
Vymezení náplně práce	2 dny	13.09. 17	14.09. 17	5
Vymezení požadavků pro jednotlivé pracovní pozice	3 dny	15.09. 17	19.09. 17	6
Výběr vhodných kritérií	2 dny	20.09. 17	21.09. 17	7
Výběr metody hodnocení	2 dny	22.09. 17	25.09. 17	8
Odsouhlasení vybraných kritérií a metody hodnocení	1 den	26.09. 17	26.09. 17	9
Školení zaměstnanců	2 dny	27.09. 17	28.09. 17	10
Školení externích hodnotitelů	3 dny	27.09. 17	29.09. 17	10
První fáze hodnocení	33 týdny	02.10. 17	18.05. 18	
Sběr dat I	26 týdnů	02.10. 17	30.03. 18	12;11
Průběžné zaznamenávání získaných informací I	26 týdnů	02.10. 17	30.03. 18	12;11
Zpracování výsledků I	1 týden	02.04. 18	06.04. 18	14
Vyhodnocení výkonů zaměstnanců I	1 týden	09.04. 18	13.04. 18	16
Výběr termínů pro pohovory I	1 týden	16.04. 18	20.04. 18	17
Uskutečnění hodnotících pohovorů I	2 týdny	23.04. 18	04.05. 18	18
Finální shrnutí výsledků I	2 dny	07.05. 18	08.05. 18	19
Archivace výsledků hodnocení I	1 den	09.05. 18	09.05. 18	20
Časová rezerva I	1 týden	10.05. 18	16.05. 18	21
Úprava systému hodnocení pro další období	2 dny	17.05. 18	18.05. 18	22
Druhá fáze hodnocení	32,2 týdny	02.04. 18	12.11. 18	
Cyklus od sběru dat po finální shrnutí výsledků II	31 týdnů	02.04. 18	02.11. 18	14
Archivace výsledků hodnocení II	1 den	05.11. 18	05.11. 18	25
Časová rezerva II	1 týden	06.11. 18	12.11. 18	26
Závěrečná fáze	0,6 týdny	13.11. 18	15.11. 18	
Srovnání výsledků z obou fází	1 den	13.11. 18	13.11. 18	27
Komplexní zhodnocení projektu	1 den	14.11. 18	14.11. 18	29
Zpětná vazba formou uskutečnění Workshopu	1 den	15.11. 18	15.11. 18	30

Obrázek 6: Harmonogram formálního hodnocení¹⁸⁵

¹⁸⁵ vlastní zpracování



Obrázek 7: Ganttův diagram¹⁸⁶

Návrh harmonogramu pro formální hodnocení zaměstnanců jsem vytvořila na základě odhadu a doplnila také o časové rezervy a finální workshop pro potřeby diskuze. Zpracování Ganttova diagramu včetně seznamu činností jsem vytvořila v programu MS Project 2010.

¹⁸⁶ vlastní zpracování

Celkové náklady podniku na návrhy

Tabulka 4: Celkové náklady návrhů¹⁸⁷

Položka motivace	Náklady motivace (v Kč)	Položka odměňování	Náklady odměňování (v Kč)	Položka hodnocení	Náklady hodnocení (v Kč)
Kurz koučování	77 640	Interní školení na systém odm.	4 713	Kurz hodnocení	57 012
Teambuilding	32 940	Zvýšení zákl. mezd	120 000	Odměny	56 800
Porady	38 064	Zvýšení příplatků	74 840	Školení hodnocení a workshop	13 485
Nástěnky	19 397	Náborové příspěvky	9 000	Náklady na formuláře	366
		Osobní ohodnocení	424 560	Hodnotící rozhovory	8 845
		Vánoční příspěvek	122 000	Zvýšení SP a ZP	19 312
		Poukazy	18 000		
		Zvýšení SP a ZP	256 738		
Celkem	168 041	Celkem	1 029 851	Celkem	155 820
Celkové náklady návrhů					1 353 712

Zatímco náklady na motivování a hodnocení jsou ve zhruba podobné výši, náklady na odměňování jsou mnohonásobně vyšší. Přestože je částka navrhovaných nákladů poměrně vysoká, jedná se o počáteční investici, která by měla nastartovat zlepšení celého řízení lidských zdrojů v podniku. Celková částka navíc zahrnuje takové položky nákladů, které by se již v následujících letech neopakovaly nebo byly nižší (externí kurzy a interní školení, pořizovací náklady nástěnek, odměny spojené s přípravou systému hodnocení či nižší náklady na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem).

V roce 2016 činil čistý zisk podniku pouze 2 514 000 Kč, ale tento výsledek byl zapříčiněn krizí podniku z důvodu neshod s hlavním zákazníkem Heineken. Podle

¹⁸⁷ vlastní zpracování

výhledů by však měl hospodářský výsledek v tomto roce dosáhnout vyšších hodnot, a tak by si mohl podnik tyto návrhy dovolit.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala třemi činnostmi řízení lidských zdrojů, a to motivováním, odměňováním a hodnocením. Každé této činnosti byla věnována samostatná kapitola v teoretické, praktické i návrhové části. Mým hlavním cílem práce bylo navrhnout vylepšení současného systému odměňování a motivace ve vybrané firmě. V analytické části jsem prostřednictvím dotazníků a provedených rozhovorů s jednatelem a zaměstnanci zjistila, jak jsou oběma stranami systémy odměňování a motivování vnímány a jak nahlíží na potřebu hodnocení jako poskytování zpětné vazby.

Co se týče motivačních faktorů, zaměstnanci jsou nejvíce motivováni náplní práce a vztahy se svými kolegy. Nejméně motivujícími jsou styl vedení nadřízených, uznání okolí a možnost vyjádření názoru. Ke zlepšení těchto faktorů jsem v návrhové části doporučila zlepšit styl vedení nadřízených za pomoci kurzu na koučování a ke zlepšení vzájemných vztahů uspořádat pro zaměstnance teambuilding například v lanovém centru. Pro vyšší informovanost a možnost vyjádření názoru jsem navrhla pravidelné konání krátkých porad vedoucích pracovníků se svými podřízenými a vyvěšení informačních nástěnek. Aby byla zajímavější náplň práce i pro studenty, mohl by podnik nabídnout pracovní smlouvy na zkrácený úvazek. Ke zvýšení uznání pracovníků v jejich okolí může dojít zejména díky lépe nastavenému systému odměňování a následnému zlepšení pověsti podniku.

Pro systém odměňování je zásadní, aby byl atraktivní, spravedlivý a přehledný. Dle výsledků výzkumu však konkrétní systém nesplňuje žádný z těchto atributů. Pro zvýšení přehlednosti systému, která nebyla dobře vyhodnocena, jsem navrhla uspořádat školení zaměstnanců s prostorem k jejich dotazům. Systém odměňování byl dále hodnocen jako spíše nespravedlivý vzhledem k odvedené práci, k pracovnímu nasazení i ve srovnání s obdobnými pozicemi na trhu práce u podobných zaměstnavatelů. Jelikož byli pracovníci mnohem více nespokojeni s peněžními odměnami než se zaměstnaneckými výhodami, má doporučení byla více zaměřena na zvýšení peněžních odměn. Zaměstnanci systém odměňování vnímají více podle tradičního přístupu odměňování, jenž je orientován na peněžní odměny. Vzhledem k tomu, že považují své mzdy za nízké, tak by raději preferovali jejich navýšení oproti prvkům moderního

přístupu, který do systému odměňování zahrnuje nepeněžní odměny jako pochvaly, povýšení, zaměstnanecké výhody, atd.

K tomu, aby bylo dosaženo spravedlnosti vzhledem k trhu práce, jsem pro pracovní pozice prodejců navrhla zvýšení základní mzdy. K lepšímu vnímání spravedlnosti mzdy vzhledem k odvedené práci či pracovnímu nasazení by měl podnik podle mého názoru zvýšit denní částky příplatků za pohotovost a procentuální výši příplatků za práci o víkendu nebo v noci, upravit pravidla pro přidělování prémie a zavést měsíční osobní ohodnocení. Atraktivita systému by určitě byla zvýšena i náborovým příspěvkem a dalšími zaměstnaneckými výhodami, které byly nejvíce zaměstnanci preferovány a z hlediska výše zisku by bylo reálné je nyní poskytovat. Konkrétně se jedná o vánoční příspěvek a poukazy na masáž, kulturní či sportovní akce pro nejlepšího zaměstnance z každého oddělení pro daný měsíc. Ohledně aktuálních zaměstnaneckých benefitů panuje vcelku spokojenost, proto by je podnik měl poskytovat dále v nezměněné podobě. Na základě rozhovorů jsem zjistila, že celkově není systém odměňování vnímán zaměstnanci ani jako motivující vzhledem k nízkým mzdám.

Protože v podniku není zaveden žádný systém hodnocení, návrhy jsem zaměřila na jeho kompletní vytvoření a postup implementace. Navrhla jsem tedy větší osobní poskytování každodenní zpětné vazby, čehož by mohlo být docíleno po tom, co by nadřízení absolvovali kurz hodnocení a motivace podřízených. Pro tento způsob hodnocení se většina respondentů vyjádřila, že by jej uvítala. Ještě více žádané bylo ve výsledcích dotazníků zavedení měsíčního osobního ohodnocení, pravděpodobně proto, že z něj plynou pro pracovníky peněžní odměny, které upřednostňují. Posledním rozsáhlejším návrhem byl návrh zavedení systému formálního hodnocení v podniku, o jehož přínosu sice není sám pan jednatel moc přesvědčen, ale zaměstnanci zastávají opačný názor. Formální hodnocení by mělo ideálně probíhat ve dvou půlročních obdobích, přičemž by oficiální hodnocení každého zaměstnance prováděl jeho přímý nadřízený, ale zároveň by bylo uskutečňováno i hodnocení samotných nadřízených metodou zpětná vazba 360°. Návrh časového harmonogramu systému formálního hodnocení je k vidění v kapitole 4.3 Návrhy systému hodnocení. Celkové náklady na všechny návrhy by se odhadem pohybovaly kolem 1 354 000 Kč za první rok jejich zavedení.

V budoucnu by v případě vyššího zisku mohl podnik uvažovat o dalším zvýšení základních mezd, denní částky příplatků za víkendovou pohotovost, zavedení 13. platu či navýšení vánočního příspěvku, zavedení příspěvků na rekreační pobyty zaměstnanců nebo příspěvků na penzijní připojištění a poskytování proplacených dnů zdravotního volna.

V podniku je rozhodně určitých změn zapotřebí, jelikož se musí v posledních přibližně třech letech potýkat s vyšší fluktuací zaměstnanců. Po zavedení alespoň některých z mých návrhů, které jsou podle mě poměrně realizovatelné, by mělo dojít ke zvýšení motivace a spokojenosti současných zaměstnanců, a tak by se podnik mohl stát vyhledávaným zaměstnavatelem s dobrou pověstí i v okolí. Pokud totiž budou v podniku pracovat správně motivovaní, s odměnami spokojení zaměstnanci, kterým bude poskytována zpětná vazba, nebudou mít důvod odcházet k jiným zaměstnavatelům a mohou být pak i hnacím motorem ke zlepšení finanční situace firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Teoretická část

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné také z: <http://kramerius.mzk.cz/search/handle/uuid:bcaaa2b0-62b9-11e6-8336-005056827e52>.

BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-107-8.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2. Dostupné také z: <http://kramerius.mzk.cz/search/handle/uuid:c1d15400-be4c-11e3-b110-005056827e51>.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-198-6.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Series of Economics Textbooks. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Series of economics textbooks. ISBN 978-80-248-3789-5.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2. Dostupné také z: <http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:00095650-78af-11e5-9690-005056827e51>.

HULL, C. *Essentials of Behaviour*. New Haven: Yale University Press, s. 55.

JERMÁŘ, Milan. *Personální procesy v organizacích: základní teze předmětu a vybrané metody*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0457-5.

KAREŠ, Jiří, Marie DRLÍKOVÁ a Iva BRABCOVÁ. *Moderní metody v řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2006. ISBN 80-7040-852-9. Dostupné také z: <http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:6a23a9b0-cec8-11e3-b110-005056827e51>

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné také z: <http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:4c946980-3ef2-11e4-8fc5-005056827e52>.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní výroba: využijte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2524-3.

KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma, 2010. ISBN 978-80-87313-73-2.

LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1., dotisk [i.e. 2. vyd.]. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.

MACÁK, Tomáš. *Vytváření spotřebitelské hodnoty: prostřednictvím řízení kvality výrobku a unikátnosti návrhu produktu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-570-0.

MARKOVÁ, Leonora a Tomáš HANÁK. *Základy ekonomiky stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-7204-879-3.

MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 3. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.

MARŠÍKOVÁ, Kateřina, a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Úvod do managementu I*. Vydání 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015. ISBN 978-80-7494-248-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1. Dostupné také z: <http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:e2f75c00-4566-11e4-aded-005056827e51>.

MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4. Dostupné také z: <http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:7be46510-88e9-11e3-997d-005056827e52>.

MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-31-8. Dostupné také z: <http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:dd8e4250-d625-11e5-ab98-005056827e52>.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

PECHOVÁ, Jana. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

RADICHKOVA, Karolina. Most Popular Job Benefits in the Czech Republic. *JOBSPIN.CZ: Multilingual Jobs Czech Republic* [online]. 2016 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.jobspin.cz/2016/04/job-benefits-in-the-czech-republic/>

REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.

ROSOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*. Vyd. 9. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-1892-2.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 3., aktualiz., rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-995-3. Dostupné také z: <http://kramerius.mzk.cz/search/handle/uuid:39a1bb90-7257-11e5-9690-005056827e51>.

SCHMITHÜSEN, Franz. *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu: základy podnikové ekonomiky a řízení*. Vyd. 1. české. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2009. ISBN 978-80-213-1945-5. Dostupné také z: <http://kramerius.mzk.cz/search/handle/uuid:d7660d40-3266-11e4-8e0d-005056827e51>.

SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, Renáta, Anna KADLČÁKOVÁ a Lucie KREMLOVÁ. *Kalkulace a nabídky 1*. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006. ISBN 80-01-03532-8.

SUCHÁNEK, Petr. *Podnikové hospodářství 1*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6224-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-01-0.

TRDÁ, Jana, Alena DANIELOVÁ, Jaromír DROZDEK, et al. *HR střípky*. Ostrava: Erudio Patria, 2016. ISBN 978-80-905240-6-4.

URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-43-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. 2., opr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. Skripta. ISBN 978-80-244-2287-9.

ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Vyd. 3. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-213-2046-8.

ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika a řízení podniku: (pro kombinovanou formu studia)*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-667-6.

Praktická část

Justice.cz: Sbírka listin THERMOTECHNIKA BOHEMIA s.r.o. [online]. 2015 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=707947>

Peníze.cz: THERMOTECHNIKA BOHEMIA s.r.o. [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/46969829-thermotechnika-bohemia-s-r-o>

Profesia.cz: Nabídky práce v Jihomoravském kraji [online]. 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/prace/jihomoravsky-kraj/>

Thermotechnika.cz: Historie firmy [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://thermotechnika.cz/index.php/o-nas/history>

Thermotechnika.cz: Hlavní strana [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://thermotechnika.cz/index.php>

Thermotechnika.cz: Servis [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://thermotechnika.cz/index.php/project-7>

Thermotechnika.cz: TC skupina [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://thermotechnika.cz/index.php/project-12>

Návrhová část

AB store: Korková tabule 2000 x 1000 [online]. 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: http://www.abstore.cz/korkova-tabule-2000-x-1000?utm_source=google_nakupy&utm_medium=AZ&gclid=CO-C65aegdQCFdTNGwoduCYCcQ

Computer Agency: Hodnocení a motivace podřízených [online]. 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.c-agency.cz/produkty/skoleni-a-kurzy/-soft-skills/hodnoceni-a-motivace-podrizenych?variant=2531#bmDescription>

Educity.cz: kurz KOUČ - akreditováno MŠMT ČR a ICF [online]. 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/jihomoravsky-praha/kouc-akreditovano-msmt-cr-a-icf-s2995837>

IDS JMK: Ceník jízdného Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje [online]. 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.idsjmk.cz/cenik/Cenik.pdf>

Lanová centra PROUD: Teambuilding [online]. 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.lanovecentrum.cz/cs/praha/program/teambuilding/>

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Finanční ukazatele podniku	61
Tabulka 2: Vývoj průměrné mzdy	62
Tabulka 3: Srovnání hrubých základních mezd.....	64
Tabulka 4: Celkové náklady návrhů	102

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model motivace.....	16
Obrázek 2: Poskytované a požadované benefity	41
Obrázek 3: Servisní síť	57
Obrázek 4: TC skupina	59
Obrázek 5: Organizační struktura podniku	60
Obrázek 6: Harmonogram formálního hodnocení	100
Obrázek 7: Ganttův diagram.....	101

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj zisku podniku	61
Graf 2: Vývoj osobních a mzdových nákladů podniku	62
Graf 3: Průměrná mzda podniku.....	63
Graf 4: Struktura respondentů dle pohlaví.....	77
Graf 5: Struktura respondentů dle věku	78
Graf 6: Struktura respondentů dle vzdělání	78
Graf 7: Struktura respondentů dle oddělení	79
Graf 8: Významnost motivačních faktorů	80
Graf 9: Porozumění a přehlednost systému odměňování	81
Graf 10: Spokojenost s peněžními odměnami	81
Graf 11: Spokojenost s nepeněžními odměnami	82
Graf 12: Preference systému poskytování zaměstnaneckých výhod	83
Graf 13: Spokojenost s aktuálními zaměstnaneckými výhodami	83
Graf 14: Preference ostatních zaměstnaneckých výhod	84
Graf 15: Vnímání spravedlnosti systému odměňování	85
Graf 16: Preference formy přilepšení při neočekávaně vysokém zisku	86
Graf 17: Četnost formálního hodnocení	87
Graf 18: Souhlas s častějším neformálním hodnocením	87
Graf 19: Preference hodnotícího	88
Graf 20: Souhlas se zhodnocením pracovního výkonu	89
Graf 21-23: Zavedení osobního ohodnocení, pochval sdělených osobně nebo veřejně .	90

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I.....	I
----------------	---

PŘÍLOHA I

Dotazník motivačních faktorů a systému odměňování

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma Analýza motivačních faktorů, systému odměňování a hodnocení ve vybraném podniku.

Dotazník je zcela anonymní (jeho výstupy Vám na základě Vašeho zájmu ráda poskytnu).

Dotazník by Vám neměl zabrat více než 10 minut.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu.

Příjemný den,

Michaela Josefiová

**Povinná otázka (pokud není uvedeno jinak, prosím zakroužkujte nejvíce vyhovující odpověď).*

Obecné

Jakého jste pohlaví? *

- žena
- muž

Jaký je Váš věk? *

- 15 – 24 let
- 25 – 34 let
- 35 – 44 let
- 45 – 54 let
- 55 – 64 let
- 65 – 74 let
- 75 let a víc

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- základní
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

V jakém oddělení podniku pracujete? *

- výrobní nebo servisní úsek
- ekonomický úsek
- úsek exportu, nákupu a prodeje
- personální a účetní oddělení
- úsek servisního dispečinku

Motivační faktory

Zhodnoťte, na kolik Vás následující položky v podniku motivují (jak moc jsou pro Vás důležité): *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	motivující	spíše motivující	spíše nemotivující	nemotivující
výše základní mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výše příplatků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výše prémie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výše odměn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
styl vedení nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vybavení pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost kariérního postupu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost osobního rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uznání okolí ohledně Vaší pracovní pozice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stanovená pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost vyjádřit svůj názor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nastavená míra odpovědnosti a pravomoci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jistota pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pověst podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obdržení informací o tom, jak si podnik vede, kam směřuje, co se nového děje, atd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odměňování

Je pro Vás systém odměňování jasný a přehledný? *

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

Jak moc jste spokojen/a s aktuálně nastavenou výší peněžních odměn? *

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

Pokud jste odpověděl/a v minulé otázce, že jste spíše nespokojen/a nebo nespokojen/a, jaký je pro to důvod? – prosím napište (stačí heslovitě)

Jak moc jste spokojen/a s aktuálními nepeněžitými odměnami? (zaměstnanecké výhody, možnost povýšení, pracovní náplň, atd.) *

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

Pokud jste odpověděl/a v minulé otázce, že jste spíše nespokojen/a nebo nespokojen/a, jaký je pro to důvod? – prosím napište (stačí heslovitě)

Jaký systém poskytování zaměstnaneckých výhod preferujete? *

- jednotný program pro všechny zaměstnance
- diferencovaný přístup (individuální výběr benefitů z balíčku výhod)

Na kolik jste spokojen/a s následujícími současnými zaměstnaneckými výhodami? *

	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a
stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
služební automobil pro soukromé účely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
služební mobilní telefon pro soukromé účely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dny dovolené navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost parkování přímo u práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slevy na firemní produkty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a
možnost kurzů vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poskytování pracovního oděvu a obuvi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a? (prosím seřadte vepsáním čísel 1-17 do políček, 1 = nejvíce žádaný benefit, 17 = nejméně žádaný benefit) *

- ☐ penzijní připojištění / příspěvek na životní pojištění
- ☐ zvýhodněná firemní půjčka
- ☐ firemní mateřská škola
- ☐ příspěvek na rekreační pobyt
- ☐ poukazy na sportovní aktivity
- ☐ poukaz na kulturní akce
- ☐ částečně financované firemní výlety
- ☐ příspěvek na společenský oděv
- ☐ proplacené 3 dny zdravotního volna ročně
- ☐ vitamínové balíčky
- ☐ hrazené očkování proti chřipce
- ☐ poukaz na masáž
- ☐ příspěvek na dopravu do zaměstnání
- ☐ flexibilní pracovní doba / možnost home office
- ☐ zaměstnanecké akcie
- ☐ Vánoční bonus
- ☐ 13. plat

Myslíte si, že je nastavený systém odměňování spravedlivý? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	spravedlivý	spíše spravedlivý	spíše nespravedlivý	nespravedlivý
v porovnání s Vašimi kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v porovnání s obdobnou pozicí na trhu práce u podobných zaměstnavatelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzhledem k Vašemu věku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzhledem k Vašemu vzdělání a kvalifikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzhledem k Vaším pracovním zkušenostem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzhledem k Vašemu pracovnímu nasazení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzhledem k Vaší odvedené práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzhledem k náročnosti práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pokud by podnik dosáhl neočekávaně vysokého zisku a rozhodl se pro přilepšení svým zaměstnancům, v jaké formě byste takové přilepšení preferoval/a? *

- zvýšení základní mzdy
- ve formě odměny
- ve formě určité zaměstnanecké výhody
- jiné – prosím napište

Hodnocení

Myslím si, že by v podniku mělo probíhat formální hodnocení (zhodnocení mého pracovního výkonu a chování): *

- jednou za měsíc
- jednou za čtvrt roku
- jednou za půl roku
- jednou za rok
- jednou za 2-3 roky
- je mi to jedno/nevím
- vůbec

Myslím si, že by mě můj nadřízený měl častěji hodnotit neformální cestou (každodenní pochvaly nebo výtky). *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím
- je mi to jedno/nevím

Preferoval/a bych, aby mě formálně hodnotil (více možných odpovědí): *

- můj přímý nadřízený
- vedoucí celého úseku
- mí kolegové
- mí podřízení
- jednatel
- personální pracovnice
- externista

Myslím si, že by zhodnocení mého pracovního výkonu a nastavení mých vlastních pracovních cílů pomohlo ke zlepšení mého budoucího pracovního výkonu a pracovního chování. *

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím
- je mi to jedno/nevím

Uvítal/a bych zavedení: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
osobního ohodnocení (pohyblivou složku mzdy dle mých pracovních výsledků)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pochval a uznání nadřízených sdělené jen mé osobě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pochval a uznání nadřízených sdělené před dalšími kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>